



INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO

**Relação entre o grau de internacionalização e a produtividade nas maiores  
empresas brasileiras**

**Marcos Antonio Marcacine Pereira**

**Dissertação de Mestrado**

**Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização**

**Porto – 2017**

**Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto**

**Instituto Politécnico do Porto**



INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO

## **Relação entre o grau de internacionalização e a produtividade nas maiores empresas brasileiras**

**Marcos Antonio Marcacine Pereira**

**Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto como requisito para obtenção do Grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob as orientações do Prof. Dr. António Fernando Martins Garcia Saraiva e da Prof<sup>ª</sup>. Dra. Celsa Maria de Carvalho Machado**

**Porto – 2017**

**Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto**

**Instituto Politécnico do Porto**

## Resumo

Com a globalização, tem-se acentuado a tendência para as empresas se internacionalizarem, designadamente através das exportações, o que suscita o desafio de conceber explicações teóricas – e de testá-las empiricamente – sobre o modo como a internacionalização das empresas influencia o seu desempenho (nomeadamente a sua produtividade) ou, no outro sentido, este condiciona a sua entrada nos mercados externos. Embora a literatura teórica aponte para um efeito genericamente positivo da internacionalização das empresas sobre a sua produtividade, admite também que a relação internacionalização-produtividade possa revelar-se não linear, apresentando perfis que conjugam fases onde a relação é crescente com outras onde é decrescente, o que tem vindo a ser corroborado empiricamente.

Neste contexto, pretendeu-se, mormente, caracterizar a relação entre o grau de internacionalização e a produtividade de um grupo específico de empresas brasileiras de grande dimensão e bom desempenho económico-financeiro, com base em dados em painel fornecidos pela revista Exame relativos acerca de duas centenas das empresas brasileiras selecionadas como as Melhores e Maiores (M&M), no quinquênio 2011-2015.

Sendo o grau de internacionalização médio do conjunto das empresas M&M representado na amostra utilizada de cerca de 28%, constata-se que mais de metade das observações são relativas a empresas cujo grau de internacionalização, em algum dos anos de 2011 a 2015, é inferior a 25% e que apenas cerca de um décimo das observações são relativas a empresas que exportam, pelo menos, três quartos da sua produção, verificando-se uma considerável heterogeneidade do grau de internacionalização médio nos diferentes setores de atividade.

Quanto à relação internacionalização-(ln)produtividade, constata-se que será inadequado recorrer ao estimador de coeficientes constantes para defini-la, pois tal induziria a conclusão de que a relação em causa apresentaria um perfil em U, quando os resultados econométricos obtidos recorrendo-se ao estimador (de efeitos seccionais fixos) e à especificação do modelo mais adequados sugerem um perfil em S para esta relação, i.e., sancionam o paradigma dos três estágios qualitativamente distintos do processo de internacionalização. O perfil evidenciado revela que a produtividade cresce com o grau de internacionalização, mas apenas no intervalo entre os 20% e os 70%, sensivelmente, apresentando-se decrescente com o grau de internacionalização fora deste intervalo.

**Palavras-chave:** Internacionalização, Exportações, Produtividade, Brasil.

## **Abstract**

Globalization has accentuated the tendency for internationalization of firms, mainly through exports, which brings about the challenge of conceiving theoretical explanations, and of testing them empirically, on how the internationalization of firms influences their performance, (in particular their productivity, or in another perspective, how it enables the foreign market entry).

Although the theoretical literature states a generically positive effect on internationalized firms' productivity, it also admits that the relation between internationalization and productivity may prove to be non-linear, with profiles that combine growing and descending relations, which has been empirically supported.

In this context, the study intended to characterize the relationship between the degree of internationalization and the productivity of a specific group of full-scale Brazilian firms with good financial performance, based on panel data provided by Exame magazine concerning around two hundred Brazilian firms selected as the best and the biggest (Melhores e Maiores – M&M) in the five-year period from 2011 to 2015.

Since the average degree of internationalization of that group of firms represented in the sample is approximately 28% (twenty-eight per cent), it can be noticed that more than half of the observations are related to firms with a degree of internationalization lower than 25% (twenty-five per cent) during some years between 2011 and 2015 and only around one tenth of the observations are related to firms exporting at least three-quarters of their production, showing a significant heterogeneity of the average internationalization degree in different fields of activity.

As for the relationship between internationalization and (In)productivity, it has been noticed that it would be inadequate to resort to the constant coefficients estimator to define it, since it would lead to the conclusion that the relationship proposed would present a U-profile, while the econometric results obtained by the estimator (with fixed effects) and the ideal model's specification suggest a S-profile, in other words, they confirm the three qualitatively distinct stages paradigm in the internationalization process. The evidenced profile reveals that productivity increases with the internationalization degree, but only between 20% and 70%, while it tends to decrease when out of this range.

**Keywords:** Internationalization; Exports; Productivity; Brazil.

## **Agradecimentos**

Primeiramente ao Instituto de Educação, Ciências e Tecnologias do Triângulo Mineiro e Instituto Politécnico do Porto, pela parceria que propiciou minha participação no programa de pós-graduação *stricto sensu*.

Ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, pela minha admissão no Mestrado de Empreendedorismo e Internacionalização.

Aos meus orientadores, o Prof. Dr. António Saraiva e a Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Celsa Machado, o meu sincero obrigado, pela competência, paciência e compreensão demonstrada, e pelas correções e sugestões sem as quais não teria sido possível concluir esta investigação.

Ao corpo docente deste Mestrado, pelo compartilhamento de ensinamentos e conhecimentos, a toda equipe administrativa e pedagógica do ISCAP, pelo apoio e carinho imensos dispensados.

Aos colegas de turma e de atividades laborais, pelo companheirismo durante todo o período do mestrado.

A Revista Exame, periódico da Editora Abril S/A. voltado para assuntos relacionados a negócios, economias, tecnologias e carreiras, pela disponibilização dos ficheiros que viabilizaram a elaboração dos dados em painel aqui utilizados.

Por fim e não com menos ênfase, pelo apoio e compreensão dos familiares e amigos, pelas inúmeras ausências em eventos e datas comemorativas durante a árdua e gratificante tarefa de investigação.

*“Se apenas houvesse uma única verdade, não  
poderiam pintar-se cem telas sobre o mesmo tema.”*

(Pablo Picasso).

## **Lista de abreviaturas**

COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

FMI – Fundo Monetário Internacional

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

IPCA – Índice Nacional de Preços ao Consumidor

IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas

IPi – Imposto sobre Produtos Industrializados

ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

ISGEP (*International Study Group on Exports and Productivity*) – Grupo Internacional de Estudo sobre Exportações e Produtividade

ISSQN – Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza

MDIC–Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

NAFTA (*North American Free Trade Agreement*) – Tratado Norte-americano de Livre Comércio.

OMC – Organização Mundial do Comércio

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PIB – Produto Interno Bruto

PIS – Programa de Integração Social

SECEX–Secretaria de Comércio Exterior

SWOT – *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

VAB – Valor adicionado bruto

## Índice Geral

Resumo	iii
Abstract	iv
Agradecimentos	v
Lista de abreviaturas	vi
Índice Geral	vii
Índice de tabelas	viii
Índice de figuras	viii
Índice de Apêndices	viii
Índice de Anexos	viii
Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento teórico	3
1.1    Internacionalização e produtividade	4
1.2    Conceitos e teorias	17
1.2.1    Internacionalização e Produtividade: Conceitos	17
1.2.2    Resumo das principais teorias da internacionalização	21
1.3    Modos de entrada no mercado internacional	27
1.3.1    Exportação	33
1.3.1.1    Exportação direta	39
1.3.1.2    Exportação indireta	42
1.3.2    Contratualização	44
1.3.2.1    Licenciamento	45
1.3.2.2    Franchising	47
1.3.2.3    Subcontratação	48
1.3.3    Investimento direto estrangeiro (IDE)	49
Capítulo II – Contextualização da relação entre internacionalização e produtividade e evidência empírica	53
2.1    Relação entre internacionalização e produtividade	54
2.2    Medida da intensidade da internacionalização e da produtividade	58
2.3    Evidência empírica da relação internacionalização-produtividade	62
Capítulo III – As M&M empresas brasileiras	73
3.1    Definição da amostra	74
3.2    Breve caracterização da amostra	74
3.3    Metodologia	80
3.4    Resultados e interpretações	83
	vii

Conclusões	87
Referências Bibliográficas	89
Apêndice	96
Anexos	97

## **Índice de tabelas**

Tabela 1 – Perfil exportador	34
Tabela 2 – Questões para exportação	38
Tabela 3 – Matriz de correlações e estatísticas descritivas 2011-2015	83
Tabela 4 - Estimação do modelo explicativo do desempenho (InProdutividade) das empresas através do estimador de efeitos fixos (dados em painel) 2011-2015	84

## **Índice de figuras**

Figura 1 - Internacionalização como um processo empreendedor	26
Figura 2 - Fatores de controle estratégico na internacionalização	30
Figura 3 - Características chaves das alternativas modais	32
Figura 4 - Crescimento em volume do comércio de mercadorias (azul marinho) e do PIB (azul claro), 2000 a 2011 (% de variação anual)	58
Figura 5 - Número de observações por escalão do grau de internacionalização	75
Figura 6 - Número de empresas por setor	76
Figura 7 - Grau de internacionalização por setor produtivo	76
Figura 8 - Média do número de empregados por escalão de internacionalização	77
Figura 9 - Média da produtividade por escalão de internacionalização	77
Figura 10 - Média da produtividade por escalão de internacionalização, por ano (2011-2015)	78
Figura 11 - Crescimento do VAB das M&M vs. crescimento do PIB	79
Figura 12 - Exportações totais e exportações das M&M	79
Figura 13 - Perfil da relação internacionalização-desempenho (InProdutividade)	85

## **Índice de Apêndices**

Apêndice A- Estimação do modelo explicativo do desempenho (InProdutividade) das empresas através do estimador de efeitos fixos (dados em painel, considerando os setores) 2011-2015	96
---	----

## **Índice de Anexos**

Anexos A - Critérios de enquadramento das M&M	97
Anexos B - Indicadores utilizados para análise de desempenho e os termos adotados	97
Anexos C - Os indicadores de desempenho e seus respectivos pesos	100



## **Introdução**

A globalização é inegavelmente um fenômeno que condicionou o posicionamento estratégico dos países, em geral, e das empresas, em particular. Ampliou os horizontes, constituiu vários canais que estreitaram as distâncias geoeconômicas e facilitou sobremaneira, graças à abertura econômica mundial, as negociações comerciais, as trocas de tecnologias e saberes entre países, organizados em blocos econômicos ou não. Consigo, vieram também imensas responsabilidades para as empresas, tanto ao nível organizacional quanto operacional. Ao se (re) estruturar para atender de forma satisfatória este novo cenário vislumbrado com a globalização, as empresas passaram a contar com oportunidades de alavancarem seus negócios nacionais e ascenderem competitivamente ao comércio exterior. Assim, a internacionalização configura-se como um importante caminho para o crescimento e desenvolvimento das empresas, desde que respeitando as devidas proporções, condições organizacionais e saúde financeira. Dependendo do cenário econômico do país, a sua própria sobrevivência fica condicionada ao seu bom desempenho junto ao comércio internacional.

Existe a tendência crescente que as empresas se internacionalizem, tornando-se pertinente conhecer como a internacionalização afeta o desempenho das empresas, nomeadamente a sua produtividade. Teoricamente, é lícito antecipar um efeito positivo da internacionalização sobre a produtividade das empresas, mas também é expectável que as empresas mais produtivas sejam as que mais se internacionalizam. A literatura teórica também contempla a possibilidade de a relação internacionalização-produtividade (I-P) ser não linear, podendo coexistir efeitos positivos ou negativos sobre a produtividade consoante o grau de internacionalização.

A literatura empírica sobre a relação internacionalização-produtividade (I-P) tem dado conta de resultados compatíveis com perfis muito diversos. Porém, não se encontraram estudos sobre a relação internacionalização-produtividade (I-P) para a realidade empresarial do Brasil, o que motivou o interesse em analisar esta relação no âmbito de uma economia emergente, como a brasileira, aproveitando a disponibilidade de dados fornecidos pela revista Exame relativos às empresas brasileiras por ela classificadas como Melhores e Maiores (M&M). Acresce que esta temática se enquadra particularmente bem no contexto do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização ministrado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - ISCAP.

Especificamente, pretende-se analisar os fatores que levam as empresas a se internacionalizarem, descrever seus processos de internacionalização, identificando os principais benefícios gerados e as dificuldades enfrentadas, e, também, averiguar econometricamente a relação entre o grau de internacionalização e a produtividade das “Melhores e Maiores” empresas brasileiras, com base nos correspondentes dados em painel disponibilizados pela revista Exame, relativos ao quinquênio 2011-2015.

O presente estudo foi estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo é feito o enquadramento teórico, dentro das abordagens econômica e comportamental. Na segunda parte deste capítulo, têm-se os conceitos sobre internacionalização, produtividade e demais expressão técnicas; o resumo das principais teorias da internacionalização complementa esta parte. Por fim, abordam-se os modos de entrada no mercado internacional, suas vantagens e desvantagens.

No segundo capítulo faz-se a contextualização da relação internacionalização-produtividade (I-P) e a revisão de literatura empírica, bem como são referidas medidas da intensidade da internacionalização e da produtividade.

No terceiro capítulo é definida a amostra, bem como apresentada uma breve caracterização das empresas que mereceram destaque e, portanto, fizeram parte do *ranking* da Revista Exame para as Melhores e Maiores (M&M) empresas brasileiras, durante o período de 2011-2015.

No quarto capítulo, no intuito de definir o delineamento da pesquisa, configurou-se a metodologia empregada e apresentaram-se os resultados obtidos e a sua interpretação.

Para encerrar a estruturação do estudo, o quinto capítulo cuida das principais conclusões, limitações e sugestões para investigações subsequentes.

## **Capítulo I – Enquadramento teórico**

## 1.1 Internacionalização e produtividade

A investigação alicerçar-se-á nas Teorias de Internacionalização, em suas abordagens econômica e comportamental, buscando explicações e/ou justificativas de como a inserção (modo de entrada) de empresas no mercado exterior contribuíram para aumentar e/ou aprimorar sua produtividade (também do país) e vice-versa, e ainda, o impacto sobre os retornos esperados com a internacionalização.

O tema se enquadra no arcabouço teórico do comércio exterior e economia internacional, intensificados pela globalização, que abriu e viabilizou o acesso aos mercados mundiais. Colaborando para que barreiras fossem transpostas, que acordos e tratados fossem estabelecidos com o propósito de ampliar, fortalecer e solidificar as relações internacionais. Países se agruparam em função das características e interesses comuns entre seus membros. Barbosa (2004) corrobora com este cenário, ao entender que o desenvolvimento atual do processo global de comércio está intimamente relacionado ao fato da saturação e da restrição aos limites fronteiriços de cada país em relação aos mercados comerciais domésticos, e, com o passar do tempo, se revelaram insuficientes e sem o potencial de vendas adequado para proporcionar os ganhos de escalão e produtividade necessária para alavancar a expansão e o crescimento das empresas.

Barbos (2004) salienta ainda que, o uso cada vez mais intensivo de novas e sofisticadas tecnologias, cujas escalões de produção precisam e devem ser de ordem crescentemente global, obrigaram empresas, espalhadas pelo mundo, a aumentarem substancialmente seu espaço geoeconômico de atuação, visando transpor barreiras fronteiriças e consequentemente penetrar em mercados de dimensão microrregional, regional e global capazes de viabilizar, em termos econômicos e financeiros, justamente operações, produtos, serviços, sistemas, processos, etc., que envolvem pesquisas e desenvolvimento (P&D) em tecnologias de ponta e que, por esta razão, exigem investimentos mais elevados em inovações.

Bortoto, Vasques, Rebono, Cassar e Ramos (2004) afirmaram que as bases conceituais de todas as teorias de comércio exterior, que ainda são praticadas na atualidade, foram estabelecidas entre o século XVI e a metade do século XVIII. Que as teorias e práticas econômicas mercantilistas atuais contribuíram para a organização e a consolidação do Estado nacional como principal agente econômico em esfera mundial. Ainda que, a intensificação das trocas comerciais, entre os países, resultou em benefícios sociais e econômicos, tais como:

- *Ampliação dos mercados consumidores* – ganhos de escala e aumento de produtividade;
- *Acesso a maior diversidade de fornecedores de insumos e matérias-primas* – melhores condições de comercialização, maior confiabilidade na relação com fornecedores;
- *Acesso a maior diversidade de mercadorias* – principalmente importadas;
- *Acesso a novas tecnologias e diferentes padrões de produção* – transferência e incorporação de novas técnicas produtivas;
- *Ampliação do fluxo monetário entre países* – remessa de capital e lucros;
- *Criação de novas alternativas de produção* – conforme disponibilidade de recursos existentes nos diferentes países;
- *Desenvolvimento de oportunidades de negócios* – conforme peculiaridades climáticas de alguns países;
- *Ampliação do contato entre os povos* – desenvolvendo oportunidades e potenciais de negócios vinculados à diversidade cultural.

A busca de oportunidades no comércio internacional está implícita na teoria das vantagens comparativas de David Ricardo, desenvolvida no berço do liberalismo econômico do século XIX. Segundo esta teoria, o fluxo mercantil internacional é explicado pela existência da competência em fatores produtivos, ou seja, recursos que ocorrem em um país e que o leva a desenvolver vantagem comparativa em relação aos outros, possibilitando uma produção com maior produtividade. Baseado neste conceito, Bortoto et al. (2004) deduziram que a produtividade do sistema econômico do país pode ser ampliada desde que suas empresas se especializem naqueles segmentos em que são relativamente mais produtivas, importando aqueles bens e serviços nos quais são menos produtivas do que suas rivais estrangeiras.

Sob este prisma de raciocínio, pode-se inferir que as vantagens no comércio exterior podem ser obtidas através do aumento da produtividade; das inovações produtivas; das melhorias e adaptações agressiva, reativas e constantes das estratégias administrativas e operacionais; dos investimentos em recursos tangíveis e intangíveis. Estratégias de aumento da produtividade são impactadas pela eficiência e eficácia da equipe envolvida no processo produtivo, além da mensuração e definição de metas. Metas claras e objetivas reduzem prazos, retrabalhos, podem identificar capacidades e, ainda, as deficiências para corrigi-las consonantes às metas planejadas. Programas de capacitação contínuos ajudam na percepção do melhor e eficaz método de garantir a produção com otimização máxima de recursos e desgastes físicos e

humanos desnecessários. Evitar “ruídos” de comunicação entre os setores envolvidos no processo produtivo e coletar sugestões para melhorias no processo e implantar programas de premiação pelo feito, também contribuem para garantir melhor e maior produtividade.

Dentre as vantagens e desvantagens de se internacionalizar apontadas no presente estudo, se destaca a excelente oportunidade de desenvolvimento empresarial e também do país de origem (divisas e geração de emprego e renda). Este desenvolvimento interno da empresa reflete diretamente na sua produtividade, exigindo que sua produção se torne qualitativa e suficiente para atender os mercados internos e externos em que atua.

A diversidade de mercado e a redução tributária (incentivos fiscais) proporcionam um considerável aumento da lucratividade e garante a sustentabilidade, fortalecimento da marca e dos produtos (fidelização do seu público-alvo), isto porque os consumidores percebem que um “produto de exportação”, essencialmente passou por vários critérios para atingir este patamar e os fornecedores visualizam um potencial de rentabilidade nas negociações, ou seja, em tese, todos os envolvidos no processo de internacionalizam tendem a aumentar sua lucratividade.

Este aumento nos retornos comerciais possibilita que a empresa amplie seu parque produtivo com tecnologias auferidas indiretamente nas trocas com o mercado exterior, bem como a necessidade de novas contratações de pessoal capacitado para lidar com as especificidades operacionais e legais da internacionalização. Neste processo é primordial a análise de viabilidade micro e macroeconômica de se manter um quadro funcional próprio ou a alternativa de fazê-lo por meio de *outsourcings*. Em ambos os casos haverá uma geração de emprego e renda, intensificando o poder aquisitivo e impulsionando o comércio interno.

Participar do comércio exterior, segundo Keedi (2012) envolve múltiplas atividades dentro da empresa, destacando-se a área de *trader* - responsável pelas vendas e compras internacionais, dotada de amplo conhecimento em diversas áreas, como idiomas, hábitos e costumes, gostos, símbolos, religião, leis, etc., do país com o qual está negociando. Outra área é a produção, devendo os profissionais ter amplos conhecimentos sobre o produto e o processo produtivo, bem como informações e conhecimentos do mercado para o qual se está enviando mercadorias, evitando equívocos grotescos em relação ao acondicionamento em embalagem com quantidade e peso discrepantes às admitidas e permitidas pelas normas do mercado-alvo.

Krugman e Obstfeld (2005) advertiram que a movimentação internacional de fatores produtivos pode, às vezes, substituir o comércio, de modo que não é de se surpreender que a

migração internacional do trabalho seja semelhante, em suas causas e efeitos, ao comércio internacional baseado em diferenças de recursos. Tal movimentação aumentará a produção total mundial, mas também tem um forte impacto sobre a distribuição de renda, de modo que alguns grupos saem prejudicados.

A participação no comércio internacional garantirá em longo prazo a vantagem competitiva e poderá à medida que o sucesso da participação intensificar ou sofrer alterações, criar unidades de produção e de serviços no exterior, instituir canais de distribuição e *marketing*. Almeida (2007) argumentou que a liberalização das normas comerciais e a intensificação dos fluxos mercantis em geral, face à globalização, têm ocasionado significativos e constantes acréscimos nos investimentos entre empresas sediadas em países desenvolvidos e também em alguns países em desenvolvimento, como o Brasil.

A produtividade, segundo pilar da investigação, de forma generalizada é a relação entre o que é produzido e o que é gasto. Diminuir o desperdício e produzir com qualidade, significa aumento de produtividade, tornando-se uma questão de sobrevivência (Gianesi & Correa, 1994). Diversos são os fatores que influenciam na produtividade e consequentemente contribuem para a expansão e a solidificação das empresas, permitindo que, estrategicamente geridos, agreguem valores às empresas e garantam sua sobrevivência, quer no mercado nacional quer no comércio internacional.

A produtividade indicia os níveis de eficiência e de eficácia alcançados num processo produtivo. Aumentar a eficiência e eficácia é a finalidade do planejamento da produção. Eficiência refere-se ao modo de fazer as coisas, os meios utilizados, aos métodos e aos processos aplicados. A eficácia refere-se aos resultados obtidos e aos objetivos alcançados (Chiavenato, 2004).

O mercado internacional, além do preço de venda competitivo, exige elevados padrões de qualidade de produtos e serviços, obrigando as empresas a (re) estruturarem seu processo produtivo, empregando altas tecnologias, tornando-o mais competitivo. Chiavenato (2004) identificou a tecnologia incorporada e tecnologia não incorporada. A primeira são os aparatos fisicamente visíveis e a segunda são basicamente os conhecimentos, competências, métodos e processos de trabalho. Segundo este autor *“produtividade nada mais é do que produzir cada vez mais, com cada vez menos recursos, encolhendo esforços, tempo e custos o mesmo tempo que eleva os resultados”* e que, para atingir sucesso na qualidade, são necessários: informações intensivas; atitudes baseadas em fatos e dados (não em opiniões); administração

por processos; redução das variações; trabalho em equipe; e reconfiguração da estrutura empresariais cadenciada pelo ritmo da inovação tecnológica, informação, conhecimento etc.

As empresas procuram definir padrões de produção em termos de quantidade, qualidade, tempo e custos. Os padrões servem para avaliar o trabalho que está sendo realizado e balizam a atividade produtiva (Chiavenato, 2004). Desafios como aumentar a produtividade sem reduzir tais padrões, lidar com questões ambientais, leis trabalhistas, culturas, acordos internacionais, dentre outros, como (re) estruturar o processo produtivo da empresa, por exemplo, devem ser superados para garantir a entrada no mercado internacional e se manter em condições competitivas e sustentáveis, econômica e financeiramente.

Ter alta produtividade é aproveitar e otimizar o emprego dos recursos (matéria-prima, maquinários, tempo e competências da equipe), (re) avaliando e (re) estruturando as técnicas (estratégicas e gerenciais) do processo produtivo sem perder o foco nas satisfações do consumidor, objetivando cada vez mais a eficácia, eficiência, qualidade e sustentabilidade, reduzindo custos de retrabalhos, refugos e devoluções. Em longo prazo, aspectos gerenciais produtivos apontam a qualidade como obrigação e não mérito das empresas em relação aos seus concorrentes.

A (re) estruturação estratégica do processo produtivo deve-se alinhar com as demandas ou ofertas em função das exigências tecnológicas e culturais dos consumidores internacionais, mantendo o desempenho produtivo e adaptando às mudanças necessárias para as adequações mercadológicas internacionais, garantindo a vantagem competitiva. Sendo os projetos de (re) estruturação produtiva de longo prazo e de retornos incertos, caracterizado pelo comportamento irregular do investimento, esperar antes de tomar uma decisão de internacionalizar, por exemplo, poderá evitar o insucesso do projeto.

A (re) estruturação gerencial pode incluir questões administrativas além dos inerentes à produção. O redimensionamento na capacidade produtiva necessariamente trará a baía elementos de âmbito administrativos importantes e a serem revistos diante da possibilidade de crescimento da empresa. Mudanças carregam consigo eventuais perdas e incertezas em maior ou menor grau em relação à confiança ou expectativas geradas em função dos riscos envolvidos. Assim, a máxima *“quanto maior o risco, maiores os resultados esperados”* será validada. Idealizar crescimento é um processo que se relaciona especificamente a parte interna da empresa (atividades potenciais de gestão e conhecimentos) e que poderão garantir sua expansão e também a sua participação no comércio internacional.



A (re) estruturação produtiva, por seu turno, visa transformar decisões estratégicas em táticas operacionais e impulsiona a produção, via gestão dos recursos e tecnologias, para obtenção de vantagem competitiva. Slack, Chambers e Johnston (2008) afirmaram que a produção deve implantar uma estratégia empresarial, isto é, “*a maioria das empresas possui algum tipo de estratégia, mas é a produção que a coloca em prática*”. Estes autores elencam cinco objetivos de desempenho mais amplos que uma empresa pode almejar para satisfazer seus *stakeholders*:

1. *Objetivo Qualidade* - fornecer bens e serviços isentos de erro;
2. *Objetivo Rapidez* - diminuir prazo de entrega de bens e serviços;
3. *Objetivo Confiabilidade* - manter os compromissos assumidos;
4. *Objetivo Flexibilidade* – personalização de produtos e serviços;
5. *Objetivo Custo* - produzir bens e serviços com preços competitivos e apropriados ao mercado e ainda permitir lucro à empresa.

Os objetivos supracitados são estrategicamente relevantes, pois além de agregar valor aos consumidores e *stakeholders*, mostrará a preocupação da empresa em satisfazer às suas necessidades. Attingir os referidos objetivos, além da gestão, implica em conscientizar as equipes e desenvolver estratégias adequadas de produção, tornando a empresa mais competitiva e oportunizando a expansão do negócio. Assim, direcionar os objetivos somente tendo como meta a lucratividade e retornos estritamente financeiros, atribuindo menor importância aos consumidores e equipes, pode significar descontinuidade e inevitável encerramento de suas atividades, pois perderão a credibilidade e confiabilidade de seus *stakeholders* em continuar investindo em seus projetos.

Em ambiente de acirrada concorrência no mercado mundial não escutar e interagir com seus clientes e *stakeholders* para identificar e avaliar seus anseios, desejos e objetivos pode significar perder vantagem competitiva. O aparato da rede mundial de computadores pode auxiliar e reduzir custos neste processo, ou seja, a criação e ampliação de comunidades *online* que se interagem sobre produtos e serviços, respondem a questionamentos, dúvidas, reclamações, sugestões podem estreitar o relacionamento empresa-cliente e somar pontos positivos na estratégia de *marketing* e consolidação da marca, por exemplo.

A globalização da informação acelera o conhecimento de novos produtos e serviços pelos consumidores e pode induzir à necessidade de interação produtiva entre os países para atender de alguma forma os anseios e desejos destes consumidores digitais e “*mega antenados*” às novas tendências em diversos segmentos (geração “Z”). Tal interação ou globalização

produtiva, segundo Gonçalves (1998), envolve três processos distintos: internacionalização da produção; acirramento da concorrência internacional; e a integração entre as estruturas produtivas das economias nacionais. Para a inserção produtiva internacional, podem ser requeridos mecanismos como o investimento direto estrangeiro - IDE e as relações contratuais, por exemplos. Tais mecanismos receberão tratamento em tópicos específicos.

Evidente que não se pode falar em produtividade sem mencionar a teoria do crescimento da empresa (Penrose, 2006), que é caracterizada pela visão empresarial, econômica e pelas capacidades e competências de internalização quanto ao uso eficiente e eficaz dos recursos próprios ou captados no ambiente externo à empresa, objetivando trilhar o caminho que conduzirá ao crescimento. Os recursos são tangíveis, humanos e intangíveis. Este último envolve conhecimento e aprendizagem resultante da atividade de pesquisa e desenvolvimento (P&D), reforça a capacidade de inovar e de captar novos conhecimentos tecnológicos externos para aplicá-los em melhorias produtivas. Recursos estes que somados às características visionárias do empreendedor em escolher o local e o mercado, poderão contribuir no atingimento dos objetivos gerais da empresa e conduzi-la a patamares mais elevados no *ranking* de lideranças competitivas, nacional e internacional.

Esta teoria trouxe um significativo avanço quanto ao papel empresarial e viabilizou a abertura de novas oportunidades de negócios, entre elas a internacionalização, quer de suas atividades quer de seus produtos ou serviços. Na atualidade ainda se observa tal comportamento, embora esteja se adequando às necessidades contemporâneas de análise das empresas, ou seja, a real contribuição da produção no desenvolvimento interno e externo das empresas, que, ao buscarem a internacionalização de suas atividades, produtos ou serviços, são identificadas suas características promotoras e ao mesmo tempo limitadoras em seu ritmo de crescimento. Ressalta-se que esta análise tem validade às empresas com fins lucrativos e parte do pressuposto de que não há um tamanho ótimo para as empresas e que os recursos internos são fundamentais ao crescimento.

Singer e Czinkota (1994) observaram que a análise do tamanho da empresa passa a ser importante quando comparada aos concorrentes onde se encontra a empresa e que possuam similaridades em estrutura física. Assim, empresas pequenas aonde se observa alta concentração de grandes empresas pode-se esperar uma desvantagem competitiva na internacionalização. Dentro desta mesma lógica, empresas grandes, em um cenário com alta concentração de pequenas empresas, podem obter uma vantagem competitiva e uma

significativa melhora na sua *performance* internacional. Em ambos os casos, os índices de desvantagem e vantagem competitiva podem estar mascarados, tendo em conta a falta de similaridade em suas respectivas dimensões física.

Para além dos quesitos referenciados, a produtividade esbarra na questão da sustentabilidade financeira e socioambiental. Campos (1999) sustentou que, para as empresas sobreviverem e competirem no mercado atual é necessário desenvolver novos produtos ou serviços, que sejam melhores, mais baratos, mais seguros, de entrega mais rápida, de fácil manutenção etc., do que os oferecidos pelos concorrentes. O intuito é a redução de custos e melhoria contínua em seus processos produtivos, buscando maior flexibilidade às possíveis mudanças no mercado internacional.

Promover processos produtivos sustentáveis encontram obstáculos no âmbito de gestão humana e na dificuldade de previsibilidade da resposta, ou seja, quantificar sustentabilidade aplicada em dados numéricos capazes de responder a todos os *stakeholders* da empresa no sentido que os mesmos aprovem as mudanças necessárias à implementação das ações desta natureza. Os gestores devem enfatizar, em reuniões periódicas, sobre os desafios e oportunidades que a sustentabilidade traz à empresa e exigir das equipes o envolvimento no processo, via comunicação direta e de incentivos financeiros e não financeiros. O acesso à informação em *real time* disponibilizada pela rede mundial de computadores faz com que os consumidores se interessem por sustentabilidade e exijam tal conduta das empresas. As suas ações de sustentabilidade deve ser amplamente divulgada para que consigam o retorno esperado de seus consumidores e dos programas governamentais que oferecem incentivos fiscais para empresas que possuem programas de preservação e processos produtivos com grau reduzido de agressão ao meio-ambiente.

Os fatores de sustentabilidade ambiental envolvem leis e normativas técnicas, criadas e desenvolvidas com base nas necessidades de preservação de cada sistema ecológico. Desta forma, as empresas que objetivam internacionalizar produtos, serviços ou implantar unidades produtivas no estrangeiro, devem atentar a tais fatores para evitar violação dos mesmos e inviabilizar o empreendimento.

A economia mundial em vertiginosa e ascendente abertura em função da globalização faz com que a gestão produtiva seja cada vez mais eficaz e eficiente, a não adaptação e (re) estruturação podem direcionar as empresas ao fracasso no mercado interno ou externo. A ordem imposta pelo cenário econômico mundial, em constantes mudanças, é a formulação e

implementação de estratégias produtivas com otimização dos recursos e fatores disponíveis para acelerar, garantir e solidificar a competitividade das empresas, garantindo sua permanência e crescimento no mercado nacional e a captação de recursos financeiros suficiente para se (re) estruturarem, contratando pessoal altamente qualificado e com competências em comércio exterior e utilização de fatores *high-tech* para traçarem estratégias de internacionalização, essencialmente via aumento da produtividade e análise das vantagens e das desvantagens da internacionalização para empresa e *stakeholders*.

Para aumentar o desempenho produtivo é necessário, ainda, garantir a satisfação do elemento humano envolvido, através de campanhas motivacionais, (re) organizar a estratégia produtiva por meio do trabalho em equipe. A equipe bem motivada produz muito mais, tanto em termos qualitativos quanto em termos quantitativos. Bergamini (2008) asseverou que: *“o fracasso da maioria de nossas empresas não está à falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas”*. Ainda segundo o autor, à medida que as necessidades do indivíduo são supridas, a atenção do mesmo volta-se para outros objetivos ou finalidades.

Como enfatizado, a globalização tem atuado como agente propulsor das rápidas mudanças e consequente aumento nas oportunidades no mercado internacional, multiplicando as opções de internacionalização. Avaliar e entender tais mudanças e desenvolver competências para conciliar vantagens competitivas ao mercado-alvo internacional, ajustando e inovando para se adequarem ao mercado estrangeiro. Neste contexto, a internacionalização é considerada de certa forma uma liberação comercial e economia mundial, englobando a necessidade de maior conhecimento sobre o comércio exterior.

A produção e distribuição do conhecimento passaram a se constituir em uma atividade econômica, ocupando-se também dos temas de pesquisa básica e aplicada de P&D, levando em conta os tipos de conhecimento que poderiam ser tratados como investimentos, uma vez que resultariam em incremento na produtividade (Lenhari & Quadros, 2002). O conhecimento e competências para atuar no comércio exterior são gradativos e geralmente as empresas optam, a princípio, por transações mercantis respeitando algumas semelhanças e proximidades geoeconômicas e vão diversificando e distanciando as transações internacionais à medida de seus conhecimentos e competências se aprimoram.

“De fato, um dos obstáculos mais importantes da expansão internacional é a distância entre o país de origem e o país de destino, aferida não apenas na dimensão física e geográfica, mas, igualmente em termos das diferenças administrativas, culturais e econômicas” (Penido *apud* Almeida, 2007, p.105).

Neste âmbito, Maia (2003) corroborou ao definir a internacionalização como uma necessidade do mundo globalizado atual, e por isso o planejamento assume uma posição relevante, pois a empresa necessita desenvolver uma estratégia que lhe assegure que sua capacidade de gestão interna seja compatível com o ambiente competitivo no mercado internacional. Também Behrends (2002), ao afirmar que a internacionalização deve ser vista como um meio essencial para o aumento da competitividade internacional das empresas, promovendo o desenvolvimento dos países e facilitando o acesso a recursos e mercados e a (re) estruturação econômica.

Internacionalizar tem relação direta com a globalização atual e as empresas devem envidar esforços (internalização) para acompanhar o dinamismo de produção e qualidade também a esse nível. Diversificar a produção, inovar, usar tecnologias para aumentar a produção, garantir padrão de qualidade, otimizar *inputs* e reduzir *outputs* (preço de venda na produção) esperados no comércio exterior.

Machado e Seifert Jr. (*apud* Neto, Corrêa & Cancellier, 2006) analisaram o fenômeno da internacionalização sob duas perspectivas: a econômica que envolve os custos de transação, internalização, localização e vantagem monopolística; e a comportamental que envolve um processo evolutivo de etapas incrementais, com aquisição de experiência e acumulação de conhecimento em mercados internacionais, refletido pelo envolvimento crescente das empresas em mercados internacionais. Já Kraus (2000) afirmou que grande parte das pesquisas sobre internacionalização de empresas utiliza-se de uma perspectiva sincrônica, sem preocupação com a evolução do fenômeno no tempo. Uma perspectiva diacrônica, ao longo do tempo, seria mais adequada, considerando “*o caminho da interação entre níveis no tempo*”.

Apesar da grande quantidade de teorias sobre o processo de internacionalização, consensualmente nenhuma delas é capaz de responder, individualmente, todas as questões surgidas durante o processo. Cada teoria estabelece alguns parâmetros necessários antes, durante e posteriormente ao processo de internacionalização. Associar o embasamento teórico às estratégias e metas da empresa é primordial para delinear o caminho a seguir. Assim, um *mix* entre as teorias deve ser considerado para evitar um possível engessamento na estratégia adotada. Na literatura sobre internacionalização, é possível identificar a existência de três caminhos para internacionalização: i) exportação; ii) contratualização; e iii) investimento direto estrangeiro - IDE. Escolher a melhor forma e estratégia de entrada no mercado

internacional é sumariamente importante para obtenção do sucesso e retornos esperados pela empresa. Considerando a relevância e amplitude dos modos de entrada no comércio internacional, o mesmo será exposto em tópico específico.

A internacionalização em ambiente de globalização da concorrência e dos mercados vai além da entrada em novos mercados e expansão do empreendimento, significa transpor as funções organizacionais da empresa, do pensar nacional ao internacional, responder questões de adaptação ao idioma e cultura geral e mercadológica para que a estratégia de expansão seja compatível com os anseios de manter o comércio no estrangeiro e represente uma vantagem competitiva frente aos eventuais concorrentes. Fatores internos e externos da empresa, pontos fortes e fracos (análise *SWOT*), equipe com experiência e conhecimento técnico em comércio exterior e relações internacionais blindam a empresa de eventuais embaraços aduaneiros, alfandegários, cambiais, culturais, econômicos, políticos característicos das transações internacionais.

O processo de internacionalização deve ser amplamente divulgado dentro da empresa, cabendo à gestão de recursos humanos a tarefa de capacitação e de motivação das equipes administrativa e operacional, criar cartilhas de procedimentos e responsabilidades de cada parte envolvida no projeto de internacionalização. Assegurar que as equipes capacitadas não se desvinculem da empresa devido à sobrecarga de atribuições ou desmotivação (pessoal ou financeira) e vá atuar no principal concorrente, gerando ganho de competitividade a este, pelo fato de contratar equipes já capacitadas. Neste sentido, a equipe torna-se um ativo muito valioso e precisa ser aproveitado ao máximo, sem desrespeito às leis trabalhistas e eventuais desgastes e desentendimentos. Complementarmente ao desempenho da gestão de recursos humanos, o setor responsável pela comunicação, em função da atuação em países de culturas e idiomas diferentes, deve definir uma estratégia para possibilitar e facilitar o entendimento entre os gestores de projetos, viabilizando a motivação adequada e evitando “ruídos” de comunicação desnecessários na execução do processo de internacionalização.

Não existe uma receita a ser prescrita para internacionalização, ou seja, encarando as empresas como um organismo vivo e, portanto passíveis às mutações em função do mercado globalizado, a (re) estruturação administrativa e produtiva serão viáveis caso as oportunidades, oferecidas com a abertura da economia global, sejam compatíveis aos novos produtos ou serviços e o acesso às novas tecnologias propiciem o aperfeiçoamento do seu processo produtivo, objetivando a liderança e competitividade no mercado nacional, e

viabilize também a transferência dessas vantagens aos mercados internacionais, configurando uma estratégia de crescimento e desenvolvimento capaz de suportar as exigências advindas destes mercados.

Os modelos de internacionalização disponíveis na literatura devem ser utilizados com parcimônia e critérios, isto é, observar, compreender, analisar e respeitar as características próprias e o contexto econômico do país sede de determinada empresa que utilizou um modelo em específico (ou um *mix* de modelos) e obteve sucesso na internacionalização. A realidade econômica, financeira e produtiva impacta diretamente no processo de internacionalização. Kraus (2000, p. 51) acrescentou que *“as explicações mais plausíveis para a inadequação dos modelos de modelos importados são que as histórias econômicas desses países foram diferentes, bem como a preparação empresarial para o comércio internacional”*.

Situações econômicas atípicas e transitórias de um país, muitas vezes, podem ser vistas como um momento oportuno para as empresas busquem compensações em outras economias com significativa estabilidade. Assim, Minervini (2012) selecionou alguns motivos que levam empresas a desenvolver seu processo de internacionalização:

- Necessidade de operar em um mercado que garantam o ganho de escala;
- Aproveitamento de sazonalidades de produtos em determinados mercados;
- Compensação de instabilidade no mercado interno;
- Possibilidade de preços mais rentáveis no mercado internacional;
- Diversificação de mercados para a redução do risco global;
- Prolongamento do ciclo de vida dos produtos;
- Aumento da capacidade de concorrência;
- Consolidação de estratégia de desenvolvimento da empresa;
- Criação de rede de parceiros internacionais.

Para Kotler (*apud* Bortoto et al., 2004), *“a receptividade de uma nação a diferentes produtos e serviços e sua atratividade como mercado para empresas estrangeiras dependem de seus ambientes econômicos, político-legal e cultural”*.

No ambiente econômico, será necessário interpretar dados comparativos e indicadores macros e microeconômicos do país, como a estrutura produtiva e a distribuição de renda, entre outros, objetivando detectar o poder aquisitivo dos consumidores. Os fatores político-legal se referem à aceitação de produtos estrangeiros, barreiras políticas e legais, estabilidade política, bom

índice de risco país e regulamentações monetárias. O ambiente cultural envolve um conjunto de costumes e normas específicos, pré-concebidos e aceitos pela sociedade, lhe imputando complexos elementos a serem compreendidos, exigindo relações de longo prazo para melhores assimilações e adaptações por parte da empresa.

Face às argumentações apresentadas, tem-se que a internacionalização pode implicar em vários pré-requisitos para as empresas, de modo geral se destacam: os incentivos fiscais e legais; o conhecimento do mercado exterior; o domínio do idioma; a qualidade; sustentabilidade (ambiental e de processos); a cultura; dentre outros. Contudo, os determinantes da *performance* da empresa no mercado internacional ainda são inconclusos, haja vista que os estudos têm sido desenvolvidos em contextos diferentes, ou seja, realidades de países e aspectos metodológicos distintos. Há pesquisas que enfocam o ambiente interno (internalização das empresas) e outras incluem também fatores relacionados ao ambiente externo.

Souza, Dreher e Amal (2008) explicaram que, neste contexto, os determinantes internos são suportados pelo paradigma da visão baseada nos recursos e os externos pelo paradigma contingencial. Observam ainda que os efeitos das características internas das empresas na *performance* internacional dependem das contingências ambientais nas quais as empresas estão realizando suas atividades internacionais. Portanto, o sucesso ou fracasso da internacionalização das empresas depende de determinantes internos (gestão de produção, por exemplo) e externos (por exemplo, o mercado).

Bueno e Aguiar (2004) afirmaram que o posicionamento competitivo em relação aos concorrentes é um dos principais determinantes de sucesso das empresas no mercado externo, pois influencia positivamente na escolha de estratégias de *marketing* internacional que proporcione melhor desempenho.

A priori, temos que: a saturação no atendimento ao mercado doméstico; o acesso a novas tecnologias advindas da abertura da economia no fenômeno da globalização; aprimoram a qualidade dos bens e serviços e habilitam as empresas, via pesquisas de mercados e de um conjunto de procedimentos intrinsecamente ligados ao conhecimento adquirido com a análise das teorias de internacionalização e estudo de casos de empresas que se internacionalizaram. Schumpeter (1997) afirmou que a capacidade de produzir em quantidade suficiente os bens e serviços necessários ao bem-estar da população mensura a riqueza de uma nação e a



denominou como processo de “destruição criativa”, destacando a contribuição dos empreendedores neste processo.

O processo de internacionalização não deve ser encarado como último recurso de sobrevivência da empresa, visto que não acontece em curto prazo, ou seja, a opção de internacionalizar deve ser viável, implicando avaliação criteriosa de sua capacidade administrativa, financeira, operacional e produtiva e ainda ter como objetivo principal a melhoria da competitividade, aliada ao compromisso com a qualidade, a criatividade e o profissionalismo. Consolidar-se no mercado interno antes de se “*aventurar*” no comércio exterior.

Ao internacionalizar, as empresas esperam basicamente retornos econômicos e financeiros. Contudo, atrelados a estes, há outros elementos não financeiros que são incorporados aos ativos intangíveis da empresa (conhecimento, técnicas, competências, etc.), todos resultantes do crescimento das empresas. Diante disso, a presente investigação analisará o processo de internacionalização em relação ao grau de produtividade e vice-versa, através de dados secundários obtidos na base documental da revista Exame. Considerando o perfil específico deste grupo de empresas analisadas, identificar e entender seus respectivos desempenhos produtivos e traçar um paralelo associativo com a forma de ingresso e os motivos que asseguraram a sua permanência no mercado internacional.

## 1.2 Conceitos e teorias

### 1.2.1 Internacionalização e Produtividade: Conceitos

Em estudos de Hymer (*apud* Rocha, 2003) foram imputados ao campo teórico dos conceitos da internacionalização, a partir de 1960, a pesquisa de empresas sob uma visão esférica independente e a inserção de fatores importantes (econômicos, tributários, culturais, religiosos, políticos, etc.) e que garantiriam obtenção de eficiência e eficácia (sucesso) ao processo de internacionalização pelas empresas, bem com a avaliação e gerenciamento dos custos diretos e indiretos, além dos custos envolvidos e necessários à obtenção de informações acerca do país no qual a empresa se propõe ingressar. Os estudos, até então, eram baseados nos fundamentos teóricos provenientes da economia, da sociologia, da antropologia, e um pouco de *marketing*. Recentemente, o campo foi amplificado e passou a ter como pilares: o *marketing*; o comportamento organizacional e, de forma crescente, os negócios internacionais (Cavusgil, Knight & Riesenberger, 2010).

Luostarinen (*apud* Dominginhos, 1997) defendeu que a internacionalização é “*um processo passo a passo de desenvolvimento das operações internacionais, através do qual a empresa se torna mais envolvida e empenhada nos negócios internacionais como resultado da introdução de produtos em mercados específicos*”. Ianni (1997) acrescentou que a internacionalização é a capacidade de instalar-se além de toda e qualquer fronteira, articulando o capital, tecnologias, força de trabalho e outras forças produtivas.

Segundo Kraus (2000) internacionalização é o “*Processo ocorrido ao longo do tempo, no qual a empresa produtora amplia o seu envolvimento e comprometimento em operações internacionais. O grau de envolvimento pode variar de reduzido a elevado*”. Esta variação é diretamente proporcional ao risco envolvido, ou seja, um envolvimento indireto reduz riscos, margens e perspectivas, ao passo que, um envolvimento direto, elevam riscos, margens e perspectivas, ambos esperados na internacionalização.

Na literatura sobre internacionalização e produtividade é comum se deparar com os termos globalização, mundialização e internacionalização. Para delimitar e não correr o risco de divagar sobre seus conceitos, urge a necessidade de discerni-los. Mundialização pode ser referida a todo tipo de mudança simultânea ocorrida no mundo pela troca de impressões generalizadas pela humanidade, do gosto pelo saber e do desejo de intervir na construção do futuro. O termo globalização designa as ações dentro do contexto global e em âmbitos geoeconômicos, políticos e jurídicos distintos. Internacionalização pode designar qualquer ação que extrapole as fronteiras nacionais.

A globalização ratifica a liberação do comércio e da economia mundial, asseverando a necessidade das empresas (re) estruturarem suas estratégias internas e externas (análise *SWOT*) para manter suas vantagens competitivas no mercado, e ainda oportunizando expandir suas capacidades produtivas visando à internacionalização. Trata-se de um fenômeno reflexivo da velocidade e facilidade de acesso à informação (transmissões via satélite, internet, etc.) e que suscitaram consequências favoráveis e outras desfavoráveis (desemprego, por exemplo), em comum têm a irreversibilidade. Entre os aspectos favoráveis temos: desenvolvimento e intensificação da tecnologia da informação e dos transportes; ênfase no conhecimento; formação de espaços pluri-regionais (como NAFTA, Comunidade Europeia, MERCOSUL); internacionalização do sistema produtivo, do capital e dos investimentos; e gradativa expansão dos mercados.

Aplicada na presente investigação, a globalização impulsiona a produzir globalmente, com elevados graus de eficiência (automação) e gestão estratégica de atividades chaves (P&D, produção, tecnologia), visando o lucro e geração de riquezas. Para Vieira (2003), a automação busca obter melhor qualidade, redução de tempo e custos, visando aumentar a capacidade produtiva. Em outras palavras seria produzir mais com a mesma estrutura, mudando apenas a forma de fazer.

No entendimento de Bortoto et al. (2004), a globalização visa caracterizar as profundas mudanças que ocorreram nas duas últimas décadas na economia internacional, ou seja, a rápida expansão mundial da produção, do consumo e da inversão de bens, serviços, capital e tecnologia. Para o autor a grande vantagem de se trabalhar no comércio internacional é a gama de atividades que se pode desenvolver quando as fronteiras são eliminadas e as restrições à movimentação de mercadorias, pessoas e capitais entre países se tornam cada vez mais tênues, intensificando as relações internacionais, amplamente negociadas com o apoio de organismos internacionais regularmente legitimados, como a OMC ou mesmo os blocos de países (MERCOSUL ou a União Europeia). Em relação às negociações, a globalização permite que se desempenhem inúmeras atividades referentes à importação, exportação, bem como negociações de tratados internacionais.

Pelo exposto, tem-se que a globalização é, sobretudo, a intensificação das relações sociais (pessoas, hábitos, costumes e culturas) para além das fronteiras geoeconômicas. A internacionalização está relacionada ao aumento da extensão geoeconômica, aos investimentos diretos e especulativos em territórios além-fronteiras, à análise da capacidade de concorrer e interagir em mercados diferentes. No sentido amplo, internacionalizar se refere às transferências econômicas, políticas, culturais entre países com personalidades jurídicas próprias e, portanto, devem ser pautadas em comum acordo (contratos devidamente formalizados com base nos acordos internacionalmente aceitos).

Por ser uma estratégia de crescimento, a internacionalização deve ser planejada, compartilhada e envolver todas as equipes da empresa. Neste contexto, Almeida (2007), assim define a internacionalização:

A internacionalização é um processo de concepção do planejamento estratégico e sua perspectiva implementação, para que uma empresa passe a operar em outros países diferentes daquele no qual originalmente instalado. Ela envolve a movimentação internacional de fatores de produção, sendo apenas necessário que haja uma relação contínua com o exterior (Almeida, 2007, p.27).

Segundo Soares (2004), o ato de internacionalização não se restringe a importações e exportações, deve ser amplo e visar, via planejamento estratégico, a manutenção em longo prazo de atividades no exterior para compensar os investimentos. Neste âmbito, Behrends (2002) descreveu a internacionalização como sendo a maior dimensão do planejamento estratégico, da estrutura, dos recursos, dentre outros fatores determinantes do desenvolvimento corrente e das mudanças em termos de escopo, ideias de negócios, orientação das ações, organização de princípios, natureza do trabalho gerencial, dominação de valores e convergência de normas aos ambientes internacionais.

Genericamente a produtividade é definida como a razão entre as unidades produzidas e os recursos utilizados. Em alguns casos, a produtividade é mensurada por um dos recursos utilizados, afastando o resultado da realidade produtiva da empresa, isto porque o recurso escolhido teria baixa participação no conjunto geral de produção. Moreira (2009) direciona o assunto para um sistema de produção em que a produtividade liga-se à sua eficiência na utilização dos recursos produtivos associados ao quadro tecnológico e administrativo para fornecer produtos e/ou serviços finais. Segundo o autor:

[...] a produtividade refere-se ao maior ou menor aproveitamento dos recursos no processo de produção, ou seja, quanto se pode produzir partindo de certa quantidade de recursos... Aumentando a produtividade, diminuem os custos de produção ou dos serviços prestados. (Moreira, 2009, p. 600).

A produtividade é um indicador de eficiência e eficácia da empresa ou do país, sendo correto deduzir que a estabilidade econômica e financeira de um país ampliam as oportunidades de captação de capital financeiro (investimentos), de capital físico (maquinários), de capital humano (capacitação), recursos naturais (terra, rios e jazidas minerais), e tecnologias (técnicas e métodos) que serão empregados para otimizar e reduzir custos de produção. Em ambiente de elevada produtividade, o país poderá oferecer condições econômicas, de investimentos e até mesmo subsídios para que as empresas operem no comércio internacional e, por conseguinte, impulsionem o crescimento econômico do país (PIB).

Embora possam suscitar algumas distorções na sua empregabilidade, não obstante os apontamentos feitos até agora, o termo produção refere-se a certa quantidade de bens ou serviços produzidos em função do fator tempo, já o termo produtividade tem relação com: aumento da capacidade produtiva; estratégia de minimizar custos de produção; geração de empregos melhores remunerados; expansão de mercados; melhores retornos financeiros; e demais agentes econômicos promotores do bem-estar da economia, do consumidor e consequentemente do país.

Realizados alguns esclarecimentos sobre os pilares sustentadores da investigação, a seguir apresenta-se um breve desenvolvimento sobre as principais teorias da internacionalização, com o intuito de melhorar o entendimento do processo e avaliar as formas de ingressar no mercado exterior.

### 1.2.2 Resumo das principais teorias da internacionalização

A predominância da abordagem econômica sustentou os campos de estudos teóricos de internacionalização até que foi questionada pelo Modelo de Uppsala, por volta de 1970, ao sustentar que a internacionalização não seria resultado de uma alocação otimizada de recursos e sim um processo incremental devido à racionalidade limitada dos agentes envolvidos e de objetivos de redução de risco (Dib, Rocha & Silva, 2010). Maia (2003) apontou a necessidade em reformular as teorias clássicas de internacionalização para incluir, além do fator trabalho, dois fatores à tríade da produção: natureza (matéria-prima) e investimentos (equipamentos e métodos de trabalho).

As teorias acerca dos processos de internacionalização, de acordo com Hemais e Hilal (*apud* Rocha, 2003), podem ser agrupadas em: Teorias Econômicas – clássicas e embasadas em critérios econômicos e soluções racionais, objetivam a maximização dos retornos econômicos, sendo as principais, as teorias do Poder de Mercado, da Internalização, do Paradigma Eclético e do Ciclo do Produto; e Teorias Comportamentais ou Organizacionais – modernas e abordam a evolução comportamental, ou seja, as atitudes e percepções dos tomadores de decisão, objetivando a redução de riscos, neste grupo se destacam as teorias da Escola de Uppsala, das Redes (*Networks*), do Empreendedorismo e Negócios Internacionais, e das *Born Globals*.

Seguindo o agrupamento proposto pelos autores, apresentam-se primeiramente as principais teorias clássicas enquadradas como econômicas, a saber:

#### **Teoria do Poder de Mercado**

Desenvolvida por Hymer (*apud* Nunes & Ruschel, 2014), por volta de 1960, basicamente sugere que as empresas com retornos financeiros e poder de mercado (vantagens competitivas) elevado, auferem maiores lucros no mercado nacional, decidindo, então, explorar também, mercados internacionais para aumentarem o seu poder de mercado através de investimentos diretos, por ser a forma mais apropriada para ir ao exterior, embora o autor apresente barreiras para isso, principalmente os altos custos fixos. Segundo Carneiro e Dib (*apud* Nunes & Ruschel, 2014), essa teoria tenta explicar o motivo pelo qual diversas

empresas preferem manter o controle gerencial sobre as operações estrangeiras em vez de atuar como investidoras.

Dunning (2001) sugere que a empresa é um agente para o poder de mercado e identifica duas razões principais para que as empresas controlem outras empresas em um país estrangeiro: remoção de competição, através de conluíus ou fusões; e o uso de uma vantagem única da empresa. Ainda que, conseguir poder de mercado, pode ser extremamente difícil em concorrências monopolísticas, pelas seguintes razões:

- A concentração de matérias-primas em determinada região dificulta a entrada de uma empresa exterior;
- A produção em grande escalão, normalmente, é bastante eficiente e dificulta, consideravelmente, a entrada de uma empresa de menor capacidade;
- A publicidade e as marcas já implantadas no mercado exige que um concorrente tenha fortes custos igualmente em publicidade;
- As barreiras legais e protecionistas dificulta a entrada de novos produtores;
- As tarifas aduaneiras oneram o fluxo de produtos, favorecendo as empresas nacionais.

Nesta situação a empresa deve evitar conflitos, avaliar o poder de mercado dos concorrentes locais, tentar acordos para quebrar possíveis impactos em relação às barreiras impostas e, através de uma estratégia arrojada, ingressar, produzir e obter retornos financeiros esperados pelo empreendimento.

### **Teoria da Internalização**

Proposta por Buckley e Casson *apud* Dunning (2001), parte da ideia que as empresas buscam oportunidades em mercados imperfeitos, ou seja, visam completar as deficiências através de estratégias basicamente internas e operacionais resultando em vantagens de propriedade, locais e de internalização (conhecimentos, competências e fatores produtivos diferenciados), garantindo vantagem competitiva face à concorrência. Quando tais oportunidades surgem no mercado exterior, a empresa implementa um processo de internacionalização, se assegurando que os recursos financeiros e não financeiros captados no exterior sejam incorporados como ativos intangíveis (competências) da empresa (Barney, *apud* Nunes & Ruschel, 2014). A internalização, para este autor, será interessante quando os custos envolvidos forem inferiores aos despendidos caso decida realizar uma integração ou até que os retornos auferidos sejam superiores aos custos envolvidos na operação.

Rocha (*apud* Hemais, 2004) afirmou que tanto as teorias baseadas na internalização quanto as baseadas no poder de mercado não devem ser vistas como mutuamente exclusivas, mas como complementares, de modo a fornecer uma explicação mais completa do crescimento das multinacionais.

### **Teoria do Paradigma Eclético**

Desenvolvida por Dunning (*apud* Silva, 2002), enfatiza as questões: O que? Para quem? Onde e Quando o seu produto será produzido e comercializado? Ao responder a estas questões, a empresa identifica o diferencial do produto, sua vantagem ou suas vantagens de propriedade com relação à concorrência do mercado estrangeiro em que a empresa almeja entrar, podendo atuar com a estratégia mais adequada.

Dunning (2001), por entender que as teorias que tentam explicar o processo de internacionalização das empresas são incompletas e com base no investimento estrangeiro, unificou a teoria da internalização de Buckley e Casson (1998) e os princípios da teoria dos custos de transação buscando identificar os fatores que explicam a distribuição geográfica das atividades das empresas e o padrão produtivo adotado. Ainda que, para empresa alcançar o sucesso no mercado exterior, é primordial que realize a interação de três vantagens: a propriedade; a localização; e a internalização, qual seja o paradigma O.L.I. (*Ownership, Location and Internalization*):

- As vantagens de propriedade (*ownership advantages*): vantagens específicas e exclusivas das empresas representadas por bens intangíveis – a marca, qualidade de gestão, organização (Pinto, Gaspar, Ferreira & Serra, 2010);
- As vantagens de localização (*location advantages*): a empresa consideraria a alternativa de internalizar os seus recursos, produzindo no exterior com sua própria estrutura (por meio de subsidiárias ou associadas), ou ceder o uso de sua vantagem de propriedade através de contratos ou licenças (Stal & Campanário, 2011);
- As vantagens de internalização (*internalization advantages*): “consiste nos benefícios para a empresa de explorar as suas vantagens de posse internamente, em vez de através de transações via mercado” (Pinto et al, 2010).

Segundo Bueno e Aguiar (2004), ao operar no mercado externo, as empresas deverão internalizar: as questões cambiais (diminuição dos custos de câmbio); as informações desse mercado (propriedade da informação); e as incertezas. Quanto maior a capacidade de

internalização destas questões, maiores serão os retornos e, por conseguinte poderão assumir as transações ineficientes do mercado estrangeiro. Basicamente esta teoria defende a hipótese da empresa possuir as vantagens de propriedade, localização e internalização e com o intuito de assegurá-las, poderia optar pela forma de entrada no mercado internacional através do investimento direto no estrangeiro e não por exportação ou contratualização.

### **Teoria do Ciclo do Produto**

Apoia-se no ciclo de vida útil de novos produtos, isto é, os produtos são inventados, se desenvolvem, atingem a maturidade, entram em declínio, e, caso não haja incrementos inovativos, podem desaparecer. Vernon (1971) enfatiza a importância dos elementos: cronologia das inovações; economias de escala e incertezas das informações limitadas da concorrência imperfeita, para as decisões sobre quando e onde investir sob a influência da evolução das vantagens comparativas de custos.

Ao preconizar o ciclo de vida do produto, observa-se a ênfase em padronização do produto como a necessidade de aumentar os fatores ligados diretamente à produção (capital e mão-de-obra), exigindo processos produtivos tecnologicamente mais sofisticados. Isto explicaria os investimentos realizados em países em desenvolvimento que oferecem baixo custo de mão de obra e insuficiência de capital para investir em alta tecnologia produtiva.

Pessoa e Martins (2007) disseram que a teoria do ciclo do produto ampliaria o marco teórico da análise do comércio e investimento internacionais na tentativa pioneira de “dinamização” do conceito de vantagem comparativa à medida que: (i) estabelece um elo entre padrão de demanda e padrão de inovação; e (ii) imprime um sentido dinâmico à noção clássica de vantagem comparativa de custos.

A principal contribuição da teoria, segundo Soares (2004), foi mostrar como os estágios do processo de produção de uma mercadoria determinam os fluxos do comércio internacional e a mobilidade do investimento externo entre os países desenvolvidos e subdesenvolvidos, sendo limitada e apropriada para analisar produtos manufaturados e, inapropriada para estudar o comércio de bens intangíveis.

Após esclarecimento sobre as teorias econômicas clássicas de internacionalização, apresentam-se agora as teorias do comportamento organizacional.



## **Escola de Uppsala**

O modelo proposto pela Escola de Uppsala na década de 1970 considera que a internacionalização provém das consequências do crescimento da firma, seja o esgotamento de seu mercado nacional ou até o descarte do crescimento vertical. Segundo Johanson e Vahlne (2009), as empresas começam a exportar para outros países através de agentes, posteriormente, estabelecem subsidiária de vendas e, em alguns casos, iniciam a produção no país hospedeiro, conforme vão adquirindo conhecimentos sobre o mercado e consequentemente comprometem maiores investimentos. O envolvimento se aprofundaria, segundo Hemais (2004), a partir do aumento desses conhecimentos, da melhora dos canais de informação, da busca constante por mercados de reduzida distância psíquica, podendo chegar a um alto envolvimento, representado pelo estabelecimento de subsidiárias no país estrangeiro.

Segundo Borini et al. (*apud* Nunes & Ruschel, 2014), as limitações desse modelo centram-se na sua visão linear, esquemática e determinista que desconsidera questões como: a possibilidade de “queimar etapas”; o fato de que a empresa acaba reduzindo o grau de incerteza conforme vai aprendendo sobre o mercado; e o fato de a empresa poder tomar a decisão de investir no mercado estrangeiro.

Por força das mudanças observadas no comportamento e dinamismo dos mercados globais, Johanson e Vahlne (2009) publicaram uma revisão do modelo proposto pela Escola de Uppsala, onde defenderam a sua validade e enfatizaram o novo posicionamento das empresas no ambiente de mercado, reforçando a importância das redes de relacionamento (*network*) em mercados estrangeiros.

## **Teoria de Redes (*Networks*)**

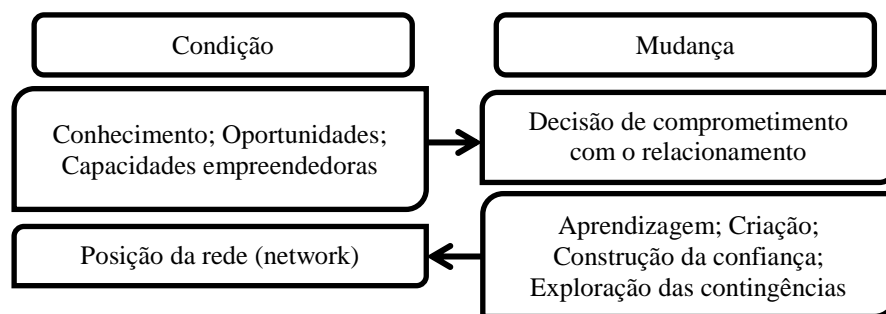
Proposta em 1988 por Johanson e Mattson (*apud* Johanson & Vahlne, 2009), esta teoria defende que as atividades de uma empresa são processos de conhecimento gradual e cumulativo pelos quais os relacionamentos são estabelecidos, mantidos, desenvolvidos ou rompidos, tendo em conta que são, simultaneamente, dinâmicos, tende a ser de longo prazo e instáveis, contribuindo para a decisão sobre a escolha do mercado, a forma de entrada e a estratégia mais adequada. Na perspectiva desta teoria, a internacionalização de uma empresa pode ocorrer de três maneiras:

1. *Extensão Internacional* – através do desenvolvimento de posições em redes estrangeiras onde até então a empresa não estava presente;

2. *Penetração* – desenvolvendo sua posição e aumentando o comprometimento de recursos em redes estrangeiras onde a empresa já possua alguma posição; e.
3. *Integração Internacional* – aumentando o nível de coordenação entre suas posições em diferentes redes estrangeiras.

Dib et al. (2010) reforçam este entendimento sobre a perspectiva de *Networks* e afirmam que a base da teoria assenta na ideia de que as empresas são dependentes de recursos controlados por outras empresas, logo, a força motriz para a internacionalização seria o desejo de se utilizar recursos, disponíveis em redes internacionais, para alcançar os objetivos da empresa. Johanson e Vahlne (2009) incluem o elemento empreendedorismo ao processo de internacionalização, considerando a capacidade do empreendedor em estabelecer redes de relacionamentos em conformidade com as variáveis de condição e exploração das contingências nas variáveis de mudança (figura 1).

Figura 1 - Internacionalização como um processo empreendedor



Fonte: adaptado de Johanson e Vahlne (2009).

## Teoria do Empreendedorismo

Igualmente conhecida como teoria de Negócios Internacionais, preconizou que o empreendedor (suas capacidades para criar, explorar e controlar as oportunidades) seria a peça fundamental na internacionalização (Pereira, Araújo & Gomes, 2006). Nesse sentido, Braga (2003) acrescentou que, “*enquanto os economistas buscam definir a função do empreendedor a partir da sua atuação como destruidor, gerador de valores ao sistema produtivo (...)*”, por sua via os comportamentalistas voltam seu interesse para o entendimento do ser empreendedor, para seu comportamento, procurando identificar as suas características e os reflexos nas empresas decorrentes do seu modo de atuar e agir.

Para McDougall, Shane, e Oviatt (1994) esta teoria surgiu para incluir as empresas de menores portes e *Born Globals* nas bases conceituais tradicionais de internacionalização que são focadas apenas nas grandes empresas multinacionais existentes, ignorando assim o

empreendedorismo internacional que integra outros dois campos de estudo: o empreendedorismo e os negócios internacionais. *Born Globals* têm estratégias mais agressivas e utilizam, muitas vezes, financiamentos externos e produção de recursos para se internacionalizarem ao serem criadas ou imediatamente após.

Dib et al. (2010) consideraram que para o enquadramento das *Born Globals* nas teorias de internacionalização seria necessária uma reavaliação das teorias e estratégias convencionais usadas pelas empresas tradicionais. Tal reavaliação abrigou três variáveis: i) as relativas à empresa, como os ativos intangíveis únicos, a capacidade de inovação, a orientação para o consumidor, a diferenciação do produto, e as vantagens tecnológicas; ii) as relativas a *Networks* (parcerias, redes de negócios e inclusão em “clusters”); e iii) as relativas ao empreendedor (orientação, experiência e educação internacional, tolerância ao risco e “know-how” técnico). Estas variáveis poderiam explicar o crescimento das operações em mercados externos das *Born Globals* em oposição ao processo de internacionalização gradual (tradicional) apregoado pela Teoria da Escola de Uppsala.

Importante ressaltar que seria temeroso e imprudente considerar de forma isolada uma única teoria para explicar a internacionalização das empresas. As teorias, ou boa parte delas, são contributivas e complementares, cada qual traz limitações e a maior parte delas referenciam grandes empresas. Assim, guardadas as devidas proporções e a evolutiva econômica global, aonde pequenas e médias empresas vêm se destacando, pode-se depreender que não existe um corpo teórico perfeito e cabal que explique os processos de internacionalização em andamento, cabendo ao empreendedor o bom senso e a visão empreendedora para melhor aproveitamento das teorias e sua aplicação no processo de internacionalização idealizado.

### 1.3 Modos de entrada no mercado internacional

A escolha do modo de ingresso no mercado internacional deve ser precedida da tomada de decisão da empresa expandir-se para atuar no comércio exterior, definindo o país e assim identificar e avaliar suas características econômicas, de receptividade de novas empresas, produtos ou serviços. Segundo Kotler (*apud* Bortoto et al., 2004), existem três grandes grupos de ingresso no mercado internacional: exportação; *joint venture*; e investimento direto estrangeiro. Foram assim agrupadas em função das variáveis que aumentam seu impacto sobre a decisão de investimento a partir da escolha estratégica da modalidade de internacionalização: nível de comprometimento, risco, controle e potencial de lucro; e o nível de serviço oferecido ao cliente internacional (diferencial competitivo).

Como pacificado na conceitualização, o ato de internacionalizar consiste em participar de transações comerciais que extrapolam os limites geoeconômicos dos mercados nacionais, se submetem a normas e legislação acordadas entre os países, exigem o conhecimento da cultura, comportamento social do consumidor, entre outros. Essa participação pode ser estabelecida direta ou indiretamente ou as duas simultaneamente e guarda mais relação com sua capacidade, flexibilidade e dinamismo em se adequar às condições instáveis dos mercados exteriores do que com a forma de ingresso escolhida pela empresa.

Na literatura especializada, os motivos da internacionalização ainda não são um consenso unânime. Alguns estudos, por exemplo, mostram a evolução da capacidade de exportação, a necessidade de tecnologias *high-tech*; outros, enfatizam a busca por parcerias e vantagens mercadológicas competitivas ou a própria exposição internacional. Independentemente do critério adotado para ingressar no mercado estrangeiro, o senso comum entre as estratégias é a concepção de que internacionalizar exige a presença efetiva no estrangeiro.

Para Rocha (2003) a escolha de modos de entrada ocorre de forma incremental, nos termos apregoados pelos estudos da Escola de Uppsala, com menores comprometimentos (financeiro ou não financeiro) no estágio inicial, evoluindo à medida que a empresa adquirisse mais experiência em comércio exterior. Almeida (2007) acrescenta que esse comprometimento se aprofundaria em função da experiência acumulada, gerando o aprimoramento desses conhecimentos (idioma, sistemas políticos, nível educacional, nível de desenvolvimento industrial, ambiente de negócios, padrões culturais, estrutura de sistema de mercado, e, o mais importante, características das empresas consumidoras individuais e de seu pessoal).

Hill, Hwang e Kim (1990) consideraram que o processo de escolha da forma de entrada em mercados internacionais teria relação com o nível de controle que a empresa deseja ter sobre os recursos a serem comprometidos e sobre o risco de conhecimento tecnológico a ser disseminado. Porter (2009) acrescentou que é preciso considerar também os objetivos da empresa e a elaboração de um plano estratégico específico ou geral de ação no comércio exterior. Minervini (2012) orientou que o planejamento estratégico deve ser pensado globalmente, adaptar a própria forma de gestão às do mercado internacional, a integração empresarial capaz de difundir e motivar internamente a cultura de internacionalização entre as equipes/setores da empresa:

- *Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)* – estudar novos produtos e variantes aos existentes conforme gosto do consumidor identificado no mercado-alvo;

- *Compras* – identificar fornecedores com o padrão de qualidade e exigências do mercado internacional;
- *Produção* – programar o processo produtivo para atender as exigências internacionais, como prazo, personalização e qualidade;
- *Expedição* - embalar e etiquetar dentro dos padrões do mercado-alvo, escolher transportadores competitivos e preparar documentação alfandegária;
- *Marketing e comercial* - identificar oportunidades de negócios, monitorar a imagem da empresa, dar suporte válido para as vendas e pesquisa de mercado, criar, formar e a manter rede de vendas internacionais, definir preços e desenhar formas inovadoras de distribuição;
- *Administrativo* – identificar novos investidores para suportar a atividade de internacionalização, conhecer normas e legislações de contratos internacionais; qualificação profissional das equipes.
- *Financeiro* - gerir financiamentos, investimentos e pagamentos, recuperar créditos, conhecer normas fiscais, análise dos riscos relacionados ao comércio internacional.

O sucesso do projeto de internacionalização depende, para Minervini (2012), da escolha do mercado, do produto e a seleção da forma de entrada. O mercado seria escolhido pela proximidade (geográfica, cultural, legal, normativa, gostos, tendências etc.); pela dimensão (grandes mercados absorvem maiores volumes de exportações); pela menor concorrência; e pelas experiências anteriores. O produto deve ser competitivo internacionalmente (design, marca, preço, embalagem, diferenciação, qualidade, personificação etc.). A forma de entrada, em muitos casos, ocorre por: agentes; distribuidores; e clientes diretos. Contudo, utilizam vários canais intermediadores: *internet*; consórcio de exportação; *joint-venture*; montagem local; transferência de tecnologia; *franchising*; filial de venda e de produção; licitações internacionais; vendas com compensação; agente de compras e de vendas; consumidor final; venda por correio; distribuidores locais; operações por meio de zonas francas; *trading company*; *broker*; *export management company*; *market subsidiaries*.

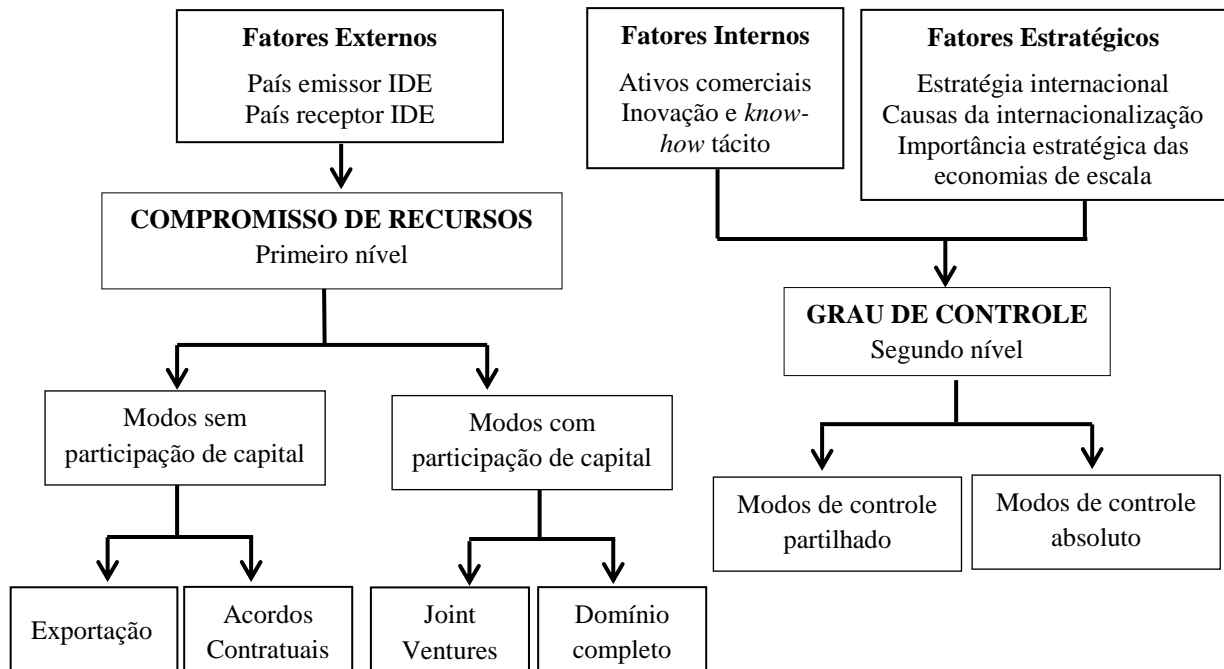
A internacionalização é uma estratégia que consiste na transposição das estratégias de produtos e mercados e de integração vertical para outros países, podendo resultar numa replicação total ou parcial da sua cadeia operacional e deve anteceder a decisão de entrada e expansão em novos mercados internacionais (García, Taulet, Andrés & Gardó, 2007). Já a escolha por uma determinada estratégia fará com que a empresa tenha que enfrentar um conjunto de questões antes do processo de internacionalização em si (Keegan, 2005).

Entre estas questões, Sanchez e Camacho (2007) destacaram primeiramente a definição sobre exportação ou produção local e posteriormente, definir o grau de controle que a empresa busca exercer sobre as operações internacionais. Em muitos mercados as políticas nacionais exigem a produção local, envolvendo fatores (custo, qualidade, entrega e valor para o consumidor) relacionados com o produto e/ou serviço ou com outras considerações:

- *Fatores externos*: variáveis pertencentes a condições externas à empresa que condicionam a escolha do modo de entrada através do compromisso de recursos e das variáveis do país emissor/receptor do IDE;
- *Fatores internos*: variáveis de transação que influem no grau de controle pretendido pela empresa;
- *Fatores estratégicos*: aqui se incluirão fatores de caráter estratégico que influem sobre o grau de controle das atividades internacionais.

A figura 2 ilustra a correlação entre os fatores de controle estratégico em função do comprometimento de recursos e o grau de controles necessários e empregados na internacionalização.

Figura 2 - Fatores de controle estratégico na internacionalização



Fonte: Sanchez e Camacho (2007).

Além disso, Sanchez e Camacho (2007) acrescentaram outras variáveis específicas da empresa a ser internacionalizada, como o tamanho da empresa, experiência internacional,

capacidade de investimentos e características dos dirigentes. Assim, agruparam as possibilidades de ingresso no mercado internacional em:

- *Transações*: consistem na comercialização de mercadorias, serviços, patentes e marcas da organização junto de entidades estrangeiras (exportações e licenciamentos);
- *Investimento Direto*: consiste na transposição para o estrangeiro de parte ou da totalidade da cadeia operacional da empresa;
- *Projetos*: consistem no envolvimento pontual e limitado no tempo em projetos no estrangeiro.

Rocha e Almeida (2006) adicionaram os fatores incertezas, riscos e complexidades ao processo de entrada em mercados internacionais. Ao operar em mercados externos, cujo sistema político, social e econômico, bem como as práticas de negócios, possui características dessemelhantes, a incerteza deve ser considerada. Os riscos derivam do comprometimento de recursos materiais, financeiros e gerenciais. As operações envolvidas na atividade internacional requererem formas com maiores complexidades de controles.

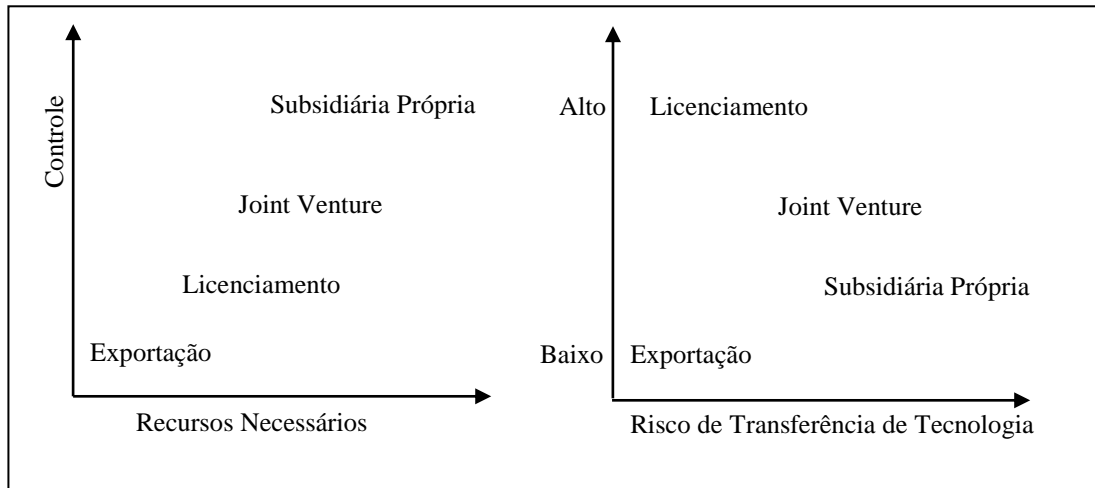
Osland, Taylor e Zou (2001) classificaram estes fatores em dois níveis: i) fatores externos (mercado-alvo), como riscos políticos, risco do investimento, exigências e alternativas governamentais locais e qualificação dos possíveis sócios locais; e ii) fatores internos (empresa), como necessidade de responder aos competidores, experiência internacional, necessidade de conhecimento local, sinergias através de operações globais, posição competitiva e necessidade de proteção da tecnologia. Para estes autores as estratégias de entrada em mercados internacionais podem se diferenciar conforme três características:

1. *Quantidade de recursos* – ativos dedicados e necessários ao investimento e que não podem ter outros usos, podem ser de natureza intangível (ex. competências gerenciais) ou tangível (ex. dinheiro ou máquinas);
2. *Quantidade de controle* – nível de controle sobre as decisões em quais sistemas e métodos gerais serão alicerçadas as operações junto ao mercado externo;
3. *Quantidade de risco* - representa o potencial de transferência do conhecimento e nível tecnológico aplicado pela empresa que se internacionaliza para uma empresa local.

Devido à alta correlação entre as características, Osland et al (2001) observaram que o quanto maior o grau aplicado a elas, maior será o impacto no critério de seleção do modo de entrada. A figura 3 representa o grau de correlação das três envolvidas e de acordo com as

classificações propostos e respectivos impactos, os retornos e as vantagens competitivas são igualmente ascendentes ou decrescentes conforme apontadas na mesma figura.

Figura 3 - Características chaves das alternativas modais



Fonte: Osland et al. (2001, p. 155)

Root (1994) dividiu os modos de entrada em modos de exportação, modos contratuais e modos de investimento, em função da quantidade de recursos comprometida, do grau de controle sobre as atividades de *marketing* internacional, da propriedade e dos riscos sobre o negócio, sendo denominados:

- *Modos de baixa complexidade* – baixos comprometimentos de recursos/controles significam menores riscos;
- *Modos de média complexidade* – médios comprometimentos de recursos/riscos, não há propriedade/controle sobre os acordos contratuais;
- *Modos de alta complexidade* – elevados comprometimentos de recursos/riscos, há posse parcial ou total (controle) do negócio (novos empreendimentos; as *joint ventures*; as subsidiárias de vendas e de distribuição localizadas no exterior).

Além das formas e motivações para se internacionalizar, é essencial que as empresas estejam estrategicamente motivadas a desenvolver de forma eficiente e eficaz seu processo de internacionalização e devem atender algumas condicionantes, destacando-se as três mais importantes: i) processo de expansão das operações no mercado estrangeiro via inserção produtiva (IDE ou relações contratuais e subcontratuais) ou comercial (exportação); ii) possuir caráter de essencialidade; e iii) caráter sustentado, com fluxo constante.



### 1.3.1 Exportação

As escolas de Uppsala e dos Custos de Transação consideram a exportação como uma oportunidade de aprendizado da mecânica do comércio internacional por envolver comprometimento e riscos baixos. Apoiado nestas teorias, Deresky (2004) entendeu que exportar envolve riscos relativamente baixos para começar uma expansão internacional ou de testar na prática um mercado estrangeiro. Assim, Kotler (*apud* Bortoto et al., 2004) concluiu que a exportação é a forma mais simplificada de entrar no mercado internacional, onde as variáveis de comprometimento, risco, controle, potencial de lucro e nível de serviço assumem seu menor nível, devido à precariedade de comunicação entre a empresa e o cliente.

Considerando as particularidades inerentes às atividades de exportação, quais sejam: menores riscos (não há a necessidade de abertura de uma unidade no estrangeiro) e custos (na maioria são em *marketing*), Root (1994) a considerou como sendo o modo mais tradicional e simples de internacionalização. Porém advertiu que o ato de transferir produtos ou serviços ao mercado exterior implica em outros riscos e custos (transporte, por exemplo) e por ter contato indireto com o mercado-alvo, o controle mercadológico pode ser prejudicado. O referido autor classifica a exportação nas formas direta e indireta.

Keegan (2005) afirma que a decisão de envolver-se em atividades de exportação deve basear-se em vários critérios, incluindo o tamanho potencial do mercado, as atividades da concorrência e questões gerais do composto de *marketing* (*marketing mix*). Segundo o autor, “(...) *qualquer que seja a fonte de informações utilizada, o objetivo final é determinar os fatores importantes que afetam a demanda para um produto*”.

Lopez e Gama (2010) afirmam que exportar é uma alternativa estratégica de desenvolvimento mercadológico, de novas técnicas de produção e comercialização, da utilização de planos de *marketing* mais sofisticados e provocam a melhoria da produtividade, da qualidade e da satisfação do cliente (eficiência do processo produtivo e competitividade). Destacam as principais razões para a exportação: busca de maiores lucros; ampliação de mercados; aumento da produção e da produtividade; otimização da capacidade instalada; acesso às novas tecnologias (*know-how* internacional); estimulação da capacidade inovadora; diversificação dos riscos; e fortalecimento da marca e/ou imagem da empresa.

Cavusgil et al. (2010), a partir de seus estudos empíricos, concebia a decisão de exportar como um processo gradual e de inovação incremental, tendo em conta a existência de incerteza associada ao processo; dos elevados custos na coleta e tratamento das informações

do mercado-alvo; e da falta de conhecimento para o desenvolvimento do *marketing* internacional. Deduziram que seria possível categorizar as empresas pela razão exportação/vendas. Contudo, seu modelo de categorização era limitado por não combinar adequadamente a dependência do faturamento internacional e a complexidade da estratégia de internacionalização. Diante disto, Kotabe e Helsen (2000) apresentaram um modelo em que o processo de exportação aconteceria em estágios quantitativos (percentual da razão exportação/vendas), categorizando as empresas de acordo com seu envolvimento no processo:

- *Envolvimento passivo* – pouco interesse em exportação e desenvolvimento de mercados externos. Atitude reativa em relação às demandas do mercado externo;
- *Envolvimento exploratório* – aproveitam as oportunidades de exportação, porém exportam regularmente menos de 5% do total de suas vendas;
- *Envolvimento experimental* – exportam em caráter experimental a países culturalmente similares e geograficamente próximos;
- *Envolvimento ativo* – exportam regularmente, ou seja, as estratégias empresariais visam o atendimento mercadológico externo;
- *Envolvimento integral* – altíssimo grau de envolvimento, exportando mais de 5% do total de suas vendas a países culturalmente assimilares e geograficamente distantes.

Rocha (2003) concordou com o modelo de categorização em estágios de envolvimento de Kotabe e Helsen (2000), associado ao entendimento de Cavusgil et al. (2010) em que o comportamento da empresa vai mudando de forma gradual (não estático), ou seja, vai se aprimorando ao longo do tempo em função de fatores como conhecimento e capacidade de se adequar às constantes mudanças e exigências do comércio exterior. Conforme este entendimento, a tabela 1 classifica o comportamento do exportador:

Tabela 1 – Perfil exportador

Exportação	Forma	Frequência	Destino	Meios	Volume
Proativa/ Agressiva	Direta	Alta	Países desenvolvidos	<i>Marketing</i> sofisticado e voltado ao mercado externo	- Elevado percentual de vendas ao exterior - Muitos países
Reativa/ Passiva	Indireta	Baixa	Países menos desenvolvidos	Por iniciativa do importador	- Reduzido percentual de vendas ao exterior - Poucos países

Fonte: adaptado de Rocha (2003).

Com relação à *performance* da empresa ou agente exportador, Osland et al. (2001) propuseram a sua mensuração tendo como base os seus resultados. O resultado operacional

seria mensurado a partir das vendas externas, do crescimento das vendas externas, dos lucros das exportações e da intensidade exportadora. O resultado estratégico seria percebido através do atingimento dos objetivos de *market share*, da presença em mercados externos ou posição competitiva. Por fim, uma mensuração com base na percepção ou medidas comportamentais que reside na orientação para exportação ou satisfação com operações de exportação.

Para atingir bons resultados nas atividades de exportação, além dos indicadores supracitados, Minervini (2012) acrescentou que, além da capacidade de produção, é essencial uma avaliação da capacidade exportadora da empresa:

[...] é a aptidão que tem a empresa de adequar-se às variáveis do mercado internacional, realizando internamente uma série de alterações, tanto na área de recursos humanos quanto na área de projetos, produtividade, comunicação e gestão (Minervini, 2012, p. 5).

Castro (2011) reforçou que as empresas exportadoras devem ter capacidade técnica para produzir, conhecimentos para definir políticas de comercialização e competência para maximizar os lucros. Assevera que as distâncias, idiomas, peculiaridades do mercado exterior, concorrência diversificada, transporte, prazos de entrega, modalidades de pagamento, taxas e paridades cambiais, preços, etc., formam um conjunto de variáveis a serem administradas para viabilizar a operação de exportação.

Nas alternativas apresentadas acima, o patamar de produtividade mínimo exigido para atendê-las deve ser superior ao necessário para produzir para o mercado interno. Assim, se a produtividade da empresa é suficientemente alta, haverá preferência em investir no exterior em detrimento à estratégia de exportar, apoiando-se no fato de quanto maior o volume de vendas o custo fixo do investimento direto por unidade produzida é menor que a soma do custo fixo e variável por unidade resultante das exportações.

Excetuando as *Born Globals* que possuem características de nascerem com intuito de ingressar no comércio internacional, as empresas que decidem atender apenas o mercado nacional, ou seja, que não exportam, utilizam de alguma forma os benefícios gerados pelas empresas exportadoras, por exemplo, acesso à tecnologia e crescimento econômico. Ainda podemos citar aquelas empresas que nascem para atender as exportadoras, via *outsourcings*.

Evidentemente que, para a economia em geral do país, as exportações representam um crescimento, maior fluidez de recursos de toda ordem, além das divisas obtidas no processo. Desta forma são oferecidos diversos subsídios e incentivos fiscais para as empresas exportadoras. O resultado entre exportações e importações, avaliado sob a perspectiva do

volume de bens e serviços produzidos (balança comercial), irá refletir no Produto Interno Bruto - PIB que representa a soma, em valores monetários, de todos os bens e serviços finais produzidos durante um determinado período.

Do ponto de vista da economia nacional, Vasquez (2012) inferiu que o principal motivo para exportar é obter recursos para pagamento das importações necessárias à vida econômica do país, ao passo que gera divisas, absorve tecnologia e alcança maior produtividade. Considera a exportação uma forma de abertura do país para o mundo, de confronto com os demais parceiros e, principalmente, o aprendizado ao assimilar técnicas e conceitos não acessíveis em seu mercado interno.

Em função dos benefícios advindos das atividades de exportação e no sentido de estímulo, os países têm criado as ZPE (Zonas de Processamento de Exportação ou áreas de livre comércio com o exterior) que são áreas geográficas com limites definidos, gozam de isenção de impostos e sua produção é considerada como se tivesse sido efetuada no exterior. São autorizadas de acordo com as condições econômicas das regiões (Maia, 2003).

Ao exportar, segundo Soares (2004), a empresa: dilui os riscos envolvidos na transação de venda ao exterior; e evita instabilidade ao não se condicionar ao ritmo de crescimento da economia e de mudanças na política econômica. Neste cenário, a empresa consegue planejar suas ações em longo prazo e como consequência tomar decisões com maior segurança e garantir receitas em moeda forte. Esse entendimento foi compartilhado por Castro (2011) ao frisar que a exportação representa uma alternativa segura para a diluição de riscos entre diferentes mercados, contribuindo para que os planejamentos realizados por empresas exportadoras se desenvolvam sem sobressaltos. Contudo alertou para situações-problemas que podem ocorrer durante a exportação:

- Atividades empresariais isoladas entre as equipes;
- Compensar eventuais quedas de vendas ou crises no mercado nacional;
- Não reservar uma boa parcela da produção para atender ao mercado externo;
- Pensar que a transação externa se encerra quando o produto é despachado;
- Não ter regularidade no fornecimento ao mercado externo;
- Ignorar os riscos cambiais, políticos, econômicos, sociais e de soberania do país;
- Desconsiderar a existência de concorrentes;
- Não honrar com os compromissos assumidos, maculando a imagem/marca;
- Má seleção dos agentes que farão a comercialização no exterior;

- Não dispor de capacidades para adequação do produto;

Minervini (2012) alertou para os erros mais comuns cometidos pelos exportadores acontecem pela falta: de política de marca; de pesquisa e seleção de mercado; de serviço de pós-venda; de seleção do parceiro apropriado; de conhecimento da legislação e cultura estrangeira; de avaliara própria capacidade de internacionalização; de monitoramento dos concorrentes. Ainda aponta alguns exemplos de barreiras à exportação. No caso do exportador: falta de cultura exportadora; e adequada estrutura interna para gerenciar a internacionalização. No caso do país exportador: “sistema país” não competitivo; excesso de regulamentações e normas técnicas; políticas cambiais (moeda não conversível e protecionismo); custos financeiros elevados; e instabilidade econômica. O autor ressalta ainda os riscos envolvidos na atividade da exportação:

- *Risco país* – eventuais perdas em função de crise política, guerra civil, limitação do livre-mercado;
- *Risco cambial* – desvalorização da moeda de referência em relação ao valor da própria moeda, no momento do pagamento;
- *Risco de falta de retirada da mercadoria* – o importador não consegue documentação alfandegária e a mercadoria é apreendida;
- *Risco da variabilidade da mercadoria* – demanda inicial é prejudicada pela entrada de novo produto ou concorrente;
- *Risco da variabilidade do preço de venda* – queda do preço negociado por políticas dos concorrentes;
- *Risco de incremento dos custos de investimento* – aumento das barreiras de entrada no país ou dos custos internos;
- *Risco técnico* – o produto não satisfaz aos requisitos das normas técnicas locais;
- *Risco jurídico* – conflitos judiciais por má interpretação das leis ou por não serem explicitadas claramente nos contratos.

Lopez e Gama (2010) ressaltaram a relevância da elaboração de um planejamento estratégico para exportação, considerando: pesquisas e avaliações de mercado; os recursos (administrativos, financeiros, operacionais, tecnológicos e humanos); os investimentos; os riscos; o grau de controle; e o potencial de lucro advindo das diferentes alternativas. Minervini (2012) acrescentou o compromisso com: qualidade, criatividade e profissionalismo.

Nesta perspectiva, o planejamento de exportação deve responder a algumas indagações. Na tabela 2 é apresentada uma síntese para melhor elucidação.

Tabela 2 – Questões para exportação

Exportar	Resposta
Por quê?	Desenvolver a empresa; melhor utilização das instalações; aumento de produção; dificuldade de vendas no mercado interno; obtenção de preços mais rentáveis; prolongar ciclo de vida do produto; diversificação dos riscos; melhoria da imagem da empresa.
Quem pode?	A empresa que conseguiu criar uma capacidade exportadora e de satisfazer às exigências dos mercados externos.
Para onde?	Para mercados: mais próximos; em franco crescimento; similares culturalmente; com competição menos agressiva; e que representem grande potencial para o produto.
Quando?	Após ter construído pontos de força competitivos internacionalmente e preparado a empresa quanto ao produto, pessoal e mentalidade internacional.
Como?	Vender para empresas que atuam no mercado exterior; vender às sucursais de empresas estrangeiras no mercado nacional; exportar via comercial exportadora/ <i>trading company</i> ; exportar via consórcios.
O que?	O produto para exportação deve se adequar ao mercado-alvo em termos de qualidade, inovação, <i>design</i> e embalagem, exigências de segurança, etc.

Fonte: adaptado de Lopez e Gama (2010) e Minervini (2012).

Castro (2011) acrescentou que os motivos para exportação, além do aumento das receitas operacionais, são: melhorias financeiras (capital de giro em função do recebimento antecipado antes mesmo da produção); *marketing* e *status* (por produto que atende a mercados externos exigentes); qualidade e operacionalidade (requer controle de qualidade e técnicas de produção); redução da instabilidade e diluição de risco (por participar em mais de um mercado); ampliação de mercado e economia de escalão (pela expansão de transações além-fronteiras e mercados com maior poder aquisitivo); e importação de tecnologia oculta (pelas informações técnicas, desenhos industriais, pesquisas de mercado, moldes, modelos, etc., fornecidos pelo próprio importador).

A exportação se aplica à investigação ao passo que visa desenvolver uma atividade produtora em níveis técnicos, capaz de suprir o mercado interno e ser competitiva no exterior. Nesse entendimento, Maia (2003) avaliou a existência de aspectos positivos: crescimento da produção não fica limitado ao mercado doméstico; a produção pode ser realizada em larga escala, culminando em redução de custos; e obriga o produtor nacional a um constante desenvolvimento técnico. Como aspectos negativos, apontou: o acesso ao mercado externo é difícil devido à concorrência tradicional e os países desenvolvidos relutam em transferir para os países pobres tecnologia de ponta, dificultando o produto nacional de obter vantagens competitivas no mercado internacional.

A escolha do canal de distribuição, independentemente da forma (direta e/ou indireta), se baseia, para Castro (2011), nas características do produto, no conhecimento do mercado-alvo, nas prioridades comerciais, nas estratégias e estruturas administrativa, financeira e operacional da empresa. O autor lembra que o agente de exportação não exerce qualquer influência na definição da forma, ou seja, é apenas um prestador de serviço e sua ação não caracteriza participação mercantil na operação comercial.

Essencialmente a diferença entre as duas formas de exportação guarda maior relação com o fim do que propriamente com o meio, isto é, a empresa exporta de forma direta quando despende todo um aparato para que seu produto ou serviço (*for exportation* – devidamente configurado) chegue até ao consumidor final no exterior, independentemente do meio que utilize para concretizar a operação. Por exemplo, quando a empresa comercializa seu produto ou *know-how* de serviço com outra empresa sediada em mesmo território e esta se encarrega dos procedimentos para que o produto chegue ou o serviço seja prestado no exterior, obviamente a empresa produtora/prestadora não está internacionalizando (exportando). Em outras palavras, não há envolvimento direto da empresa produtora/prestadora com o exterior.

#### 1.3.1.1 Exportação direta

Será consumado o processo de internacionalização, via exportação direta, segundo Root (1994), quando a empresa realiza suas próprias exportações através de um departamento interno; de uma subsidiária de vendas no exterior; da contratação de vendedores-viajantes, agentes ou distribuidores localizados no mercado-alvo. Como vantagens, o autor destaca o controle parcial ou total sobre o planejamento de *marketing*, maior velocidade de informações por ter menor número de intermediários, e uma maior proteção sobre os ativos da empresa (marcas, patentes, tecnologias e processos). A necessidade de maiores investimentos na fase inicial, maior necessidade de informações e maiores riscos, aparecem como desvantagem nesta opção de exportação.

Quando o exportador realiza uma transação comercial com o importador ou disponibiliza seus produtos e serviços a clientes finais domiciliados em outros países, via distribuidor no estrangeiro, por exemplo, está caracterizada uma exportação direta, conforme entendem Lopez e Gama (2010, p.191):

Configura a venda direta a comprador situado em outro país, mesmo que a negociação seja desenvolvida por um ou mais agentes ou representantes do exportador, que estejam localizados no exterior e recebam uma comissão por este serviço.

As exportações diretas representam, segundo Kotabe e Helsen (2000), uma forma de entrada mais complexa que a exportação indireta, tendo em conta um maior envolvimento e risco com a transação internacional, caracterizados pela necessidade do acompanhamento *pari passu* pelo exportador e por exigir uma gama intensa e constante de informações acerca dos mercados-alvos. Contudo, garantem melhores resultados nas negociações com o consumidor final.

Rocha e Almeida (2006) esclarecem que, para ser direta, a empresa deve realizar a exportação por meio de escritórios próprios, filiais, armazéns ou subsidiárias. Desta forma garante maior controle de suas atividades internacionais, melhor conhecimento do mercado, maior controle sobre a transação, maior flexibilidade para adaptações no *mix* e potencial superior de vendas e lucros. Porém, exigem maiores investimentos e alocação de recursos, principalmente os gerenciais; aumento de riscos; responsabilidade na definição do *marketing mix*; na escolha de mercado-alvo; e na identificação e seleção de representantes comerciais e logísticos.

Para Keedi (2012) é considerada como direta quando o próprio fabricante do produto ou prestador do serviço é o exportador para todos os efeitos legais e comerciais, auferindo os benefícios (retornos) e arcando com os ônus (problemas, gastos e perdas). Neste caso, assumirá a responsabilidade de providenciar os trâmites legais quando exigidos, os procedimentos operacionais, emissão dos documentos internos e externos, contratação de câmbio para troca da moeda estrangeira e tudo mais que for necessário para efetivação da transação no mercado internacional.

Castro (2011) sugeriu, como forma de amenizar as potenciais dificuldades nos “primeiros passos” durante o processo de exportação direta, contatar entidades oficiais de apoio e normatizadoras para interlocução, designar agentes junto ao consumidor final, participar de missões, feiras e exposições no exterior, consultar anuários e dados estatísticos, divulgar produto ou serviço via *internet* e revistas especializadas, e constituir filiais e/ou escritórios no exterior.

A venda de produtos ou prestação de serviços de forma direta no exterior implica em dotar a empresa de equipe especializada (conhecimentos e experiências) e (re) estruturada para realizar as atividades inerentes e necessárias à concretização das negociações junto ao consumidor final. Neste entendimento, Minervini (2012) acentua que transações comerciais diretas dispensam qualquer tipo de intermediação e dependendo das dimensões da empresa é



interessante se associar a outras e desenvolverem um consórcio de exportação para redução de custos e garantia de sucesso nas transações realizadas no comércio internacional.

Maciel e Lima (2002) definiram o consórcio de exportação como qualquer associação de empresas com a finalidade de desenvolverem conjuntamente ações ou políticas de exportação. Normalmente são empresas industriais, têm canal de distribuição comum; adotam compromisso econômico ou comercial entre os consorciados (direitos e deveres das partes); possuem produtos complementares entre si ou de mesmo tipo; e as obrigações são partilhadas. Tipicamente a associação possui no mínimo três empresas de porte micro, pequeno ou médio. Contudo, como a crescente popularização deste tipo de associação, se observa a associação entre segmentos de maior porte. Os autores assim classificaram os consórcios de exportação:

- Por produtos:
  - *Consórcios Horizontais* – associados com processos produtivos idênticos e com algumas singularidades nos produtos acabados (sabores, formatos, fragrâncias);
  - *Consórcios Verticais* – o processo produtivo é fragmentado entre os associados (peças e partes de automóveis, por exemplo).
- Por finalidade:
  - *Consórcios de Promoção* – realiza as atividades promocionais no exterior (feiras, missões, visitas, e outros);
  - *Consórcios de Comercialização* – além das atividades de promoção, têm como finalidade a procura de mercados, contatar clientes, fechar negócios e cuidar da documentação, câmbio e financiamentos.

Para Keedi (2012) o consórcio de exportação é a junção, em geral, de pequenas empresas e com pouca ou nenhuma estrutura para operar no comércio exterior, para conseguirem exportar. Isto traz a vantagem de, juntas, apresentarem maior estrutura, maior oferta de mercadorias e diluição de custos entre os participantes.

Como vantagens dos consórcios, Maciel e Lima (2002) destacaram: divisão equânime dos custos de exportação; aumento da oferta de produtos e maior diversificação; contratação de pessoal especializado em comércio exterior; maior poder de negociação com fornecedores, clientes, bancos, transportadoras e outras; aumento das oportunidades de negócios comuns; integração de produtos; diluição de custos das exportações; e acesso a importantes programas de ajuda técnica e financeira de governo ou de associações de classe.

Minervini (2012) relacionou as principais causas de fracasso dos consórcios: excesso de individualidade; recursos humanos inadequados; visão em curto prazo; falta de plano estratégico; falta de uma comissão de ética interna; falta de integração da diretoria do consórcio com cada um dos consorciados; falta de capital mínimo para investir ao menos no primeiro ano de atividade; crença de que poucas ações promocionais possam produzir um grande efeito nas vendas; atitudes passivas nas reuniões; e diferença de contribuição e de empenho por parte dos consorciados.

Considerando que as empresas associadas não são inertes ao processo de internacionalização, ou seja, vão adquirindo conhecimentos e experiências ao longo do tempo em relação ao comércio exterior, os consórcios somente terão sentido de ser, segundo Minervini (2012), se forem capazes de fornecerem serviços cada vez mais especializados e personalizados (com projetos mais estratégicos e com maior valor agregado) e cada vez menos serviços de promoção e informação (estritamente com *marketing* e coleta de dados).

#### 1.3.1.2 Exportação indireta

Root (1994) afirmou que a existência de um intermediador (agente exportador, cooperativa ou empresa comercial exportadora), normalmente doméstico, na transação comercial é condição *sine qua non* para se estabelecer uma forma indireta de participação no comércio exterior. O intermediador é responsável pela operacionalização e concretização dos negócios internacionais, acarretando à empresa produtora um baixo volume de investimentos, um baixo grau de risco e aproveitamento dos conhecimentos em mercados exteriores do intermediador.

Comumente, as intermediações são realizadas por meio de *trading company*, conhecida como sendo uma sociedade mercantil, que compra, vende, financia, comercializa e, inclusive, industrializa. Esta estabelece e mantém contato constante com fornecedores, consultores, atacadistas, governos, empresas de seguros, empresas de distribuição física internacional, clientes, bancos, agentes, outras *tradings*, meios de comunicação e associações empresariais. Detém uma estrutura comercial, administrativa, financeira, com grande capacidade de detectar e oportunizar negócios por meio de filiais ou correspondentes no exterior e contatos no interior do país onde atuam e concentrá-los nas diferentes partes do mundo (Minervini 2012).

Na internacionalização indireta, há intermediação na realização de negócios internacionais por outra empresa doméstica, oferecendo como vantagens: conhecimento; especialização; capacidade financeira e *know-how* em comércio exterior para tornar as operações viáveis com custo de aprendizagem e financeiras menores (Soares, 2004). Com a intermediação, raramente

a empresa absorve ou desenvolve a uma competência internacional, podendo tornar-se dependente dos intermediários, caracterizando uma desvantagem no processo.

Kotabe e Helsén (2000) acrescentaram que neste tipo de exportação não se estabelece um contato direto com o consumidor ou cliente final no exterior, podendo haver subcontratações entre intermediários durante o processo, ou seja, a venda é realizada como se ela atendesse um cliente do mercado doméstico. É uma estratégia que tende a ser usada na fase inicial do processo de internacionalização, ou seja, uma estratégia transitória.

Rocha e Almeida (2006) ressaltaram que esta forma de exportação oferece baixo comprometimento de recursos, menor risco e possibilidade de aprendizado rápido sobre o mercado destino, incluindo aspectos burocráticos, qualidade, adaptação aos requisitos locais, embalagem adequada para transporte e adaptação ao sistema produtivo. Na contramão, representa um baixo poder de negociação, dificuldades no controle do *marketing mix*, desconhecimento da forma de venda do produto no mercado externo (posicionamento competitivo, dos preços e dos canais adotados), perda da identidade da marca, o risco da exportação ser interrompida caso o intermediário encontre produtos que melhor atendam suas necessidades e interesses.

No início das atividades internacionais, as empresa preferem realizar transações comerciais via empresas com maior *know-how* exportador. Dias e Rodrigues (2004), destacam que a exportação indireta é aquela realizada por intermédio de empresas estabelecidas no país, que adquirem produtos para exportá-los. Essas empresas podem ser: *trading company*; empresa comercial exclusivamente exportadora; empresa comercial que opera no mercado interno e externo; outro estabelecimento da empresa produtora (tem os mesmos benefícios fiscais de uma exportação direta). Nestes casos, o exportador é o intermediário e não mais o fabricante, assumindo toda a responsabilidade envolvida na negociação de exportação.

Quando existe um comprador no mercado interno e vendedor final no exterior, ou seja, o efetivo exportador, porque cuida da comercialização do produto no mercado externo, dá-se a exportação de forma indireta, segundo Lopez e Gama (2010). Opta-se por esta forma aquela empresa que não dispõe de estrutura suficiente para participar diretamente do mercado internacional ou tendo, prefere terceirizar a ação exportadora à intermediária de maior porte operacional, comercial e financeiro, além do conhecimento e contatos junto ao mercado-alvo.

As principais vantagens na utilização de intermediários, apontadas por Castro (2011), são: conhecimento do mercado-alvo; redução de custos; racionalização de atividades; poder se

dedicar a outros mercados. Como desvantagens: não tem informações sobre o importador; redução na margem de lucros; não conhecer mais sobre transações internacionais; coíbe a expansão produtiva; perde alguns benefícios fiscais inerentes à exportação direta.

Para Keedi (2012), a exportação de forma indireta acontece por meio de intermediários como empresas comerciais exportadoras. Esse tipo de empresa compra o produto do fabricante e o vende ao exterior. Essa maneira de negociação traz vantagens e desvantagens, dependendo de como se deseja olhar o assunto. Para o fabricante a vantagem de ter um intermediário assumindo os riscos envolvidos na exportação e como desvantagem o preço de venda reduzido e desaparecimento da marca.

### 1.3.2 Contratualização

Os contratos ou as relações contratuais internacionais abrangem, nos ensinamentos de Soares (2004), a relação jurídica e econômica entre duas ou mais entidades (com personalidades física ou jurídica) residentes ou sediados em diferentes países, vêm suprir as necessidades de estabelecer regras e normas de comum acordo entre as partes envolvidas e propiciar a remessa ou produção de bens e prestação de serviços em ambientes surgidos com a globalização e que resvalaram nos volumes de transações comerciais e produtivas. Transações estas que necessitavam ser realizadas e formalizadas além do espaço geoeconômico do país sede das empresas, muito em função, também, da tecnologia, das liberações comerciais, das estruturas das comunicações, das produções, dos transportes e da considerável redução dos conflitos advindos destes acordos.

Na atualidade, Amaral (2006) assim definiu os instrumentos e relações contratuais internacionais - *“acordo de vontades que está potencialmente sujeito a dois ou mais sistemas jurídicos”* e, portanto, para a sua validação nestes sistemas jurídicos distintos hão de considerar os *“elementos de estraneidade”* pertinentes a estes instrumentos legais e as relevâncias distintas para adequado e perfeito amparo suscetíveis a cada acordo.

Os contratos internacionais, em regra gerais e usuais, celebram e define acordos tanto sob o aspecto econômico (movimentação de bens e/ou serviços) quanto sob o aspecto jurídico (acordos mercantis entre nações). Por tratar de relações que envolvem fatores mutáveis (político e econômico) ao longo de sua vigência, alterações são inevitáveis para que expressem e considerem as eventuais mudanças ocorridas. Contudo, pode haver discordâncias entre condições anteriormente estabelecidas. Neste momento entram em cena os

negociadores. Intermediadores, incumbidos da tarefa árdua de apaziguar os ânimos e chegar num consenso satisfatório para as partes envolvidas.

Neste contexto e considerando a vertiginosa ascendência e autonomia dos contratos internacionais, face à consolidação da teoria da *Lex mercatoria*, surgem o Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT), a Organização Mundial do Comércio (OMC), a Câmara de Comércio Internacional e a Comissão das Nações Unidas para Legislação Internacional do Comércio – UNCITRAL (*United Nations Commission on International Trade Law*), com o intuito de estabelecer e uniformizar algumas práticas, através da Convenção Relativa à Lei Uniforme para a Venda de Mercadorias, a Lei Modelo sobre Arbitragem Comercial Internacional e dos INCOTERMS (*International Rules for Interpretation of Trade Terms*). Este último trata-se de um conjunto de regras internacionais quanto à entrega, embarque e transporte de mercadorias no exterior.

*Lex mercatoria* é atualmente o conjunto de princípios, instituições e regras voltadas às operações de comércio internacional. Compreende princípios gerais do direito em matéria obrigacional, similares aos da maior parte dos países, usos e costumes, cláusulas e contratos típicos do comércio internacional, completada pela interpretação dada, tanto aos contratos, quanto aos princípios de direito, por decisões arbitrais, que vão contribuindo a conformar os princípios e os contratos a uma maneira específica e adaptada à problemática empresarial e internacional (Baptista 2011).

Ainda, segundo Batista (2011), a interpretação dos contratos é feita a partir de princípios gerais como a boa-fé, o *pacta sunt servanda*, a força maior, e outros. Estes princípios não se distinguem daqueles admitidos nos direitos nacionais, sendo frutos da convergência das interpretações e aplicações daqueles princípios e da sua aceitação pelos agentes que atuam no comércio internacional.

Os modos contratuais, para Root (1994), representam uma forma de transferência internacional de tecnologia ou competências humanas entre empresas localizadas em espaços geoeconômicos diferentes, através de associações ou acordos contratuais, tais como os licenciamentos, as franquias (*franchisings*) e contratos de produção ou subcontratação.

#### 1.3.2.1 Licenciamento

O licenciamento é a formalização contratual que tem como objeto a concessão do direito de usar a propriedade de um ativo intangível (normalmente a marca, patente, nome da empresa,

*know-how* tecnológico e do processo de produção). São partes integrantes do acordo, a empresa licenciadora (concedente) e a empresa licenciada (concessionária). Rocha e Almeida (2006) definiram o licenciamento como sendo uma operação caracterizada pela permuta de ativos intangíveis (marca e *know-how*) da licenciadora pelo pagamento pela licenciada, de *royalties* ou outra forma de compensação financeira. A empresa licenciada se compromete a investir a maior parte do capital necessário para manter as operações estrangeiras funcionando (Keegan, 2005). Geralmente, é considerada uma operação de baixo envolvimento e comprometimento e, assim, poderá demandar recursos menos significativos da empresa licenciadora.

No campo dos negócios, o licenciamento internacional acontece quando seu objeto é praticado por uma empresa licenciada localizada em outro país. Este modo de ingresso no mercado exterior é considerado de certa forma seguro uma vez que grande parte dos riscos envolvidos na transação corre a expensas do licenciado, evidente que perde na questão de controle.

Root (1994) atribui as seguintes vantagens ao licenciamento internacional: desvia as barreiras de custos ou quotas de exportações exigidas, tendo em conta que o licenciador transfere apenas os ativos intangíveis; evita os riscos políticos; e baixo comprometimento de recursos. Como desvantagem aponta: baixo controle sobre as atividades de *marketing*; baixo potencial de lucratividade; e risco de potencial concorrência.

As empresas de modo geral são levadas a optarem pelo licenciamento internacional, em detrimento a outras formas de ingresso, pelo simples motivo da possibilidade de obtenção de maior rentabilidade para seus capitais em relação aos riscos envolvidos. Contudo, Vasconcellos (2008) afirmou que, na contramão, o licenciamento oferece baixo controle sobre as atividades de *marketing*, entre outras. Root (1994), como salientado, acrescenta que os retornos e lucros resultantes podem ser baixos em comparação aos auferidos com as transações via exportação ou investimentos, além do risco da criação de concorrentes até mesmo no mercado do licenciador.

As vantagens mais significativas do licenciamento, para Kotabe e Helsen (2000), são a redução dos custos para se produzir uma mercadoria no exterior e o acesso facilitado a parceiros locais, os quais possuem informações do mercado e de canais de distribuição, minimizando, desta forma, as incertezas oriundas dos riscos políticos e econômicos. Como desvantagem, verificaram uma dependência do licenciado para atingir o mercado estrangeiro,

incerteza quanto à qualidade do produto final, impactos negativos à imagem da empresa, implicam retornos inferiores comparados a outras formas de ingresso e ainda do licenciado tornar-se um concorrente potencial da empresa licenciadora.

Rocha e Almeida (2006) acrescentaram que o contrato de licenciamento internacional permite à licenciadora um caminho alternativo para vencer os obstáculos impostos pela importação (ou sua substituição), acessar a mercados fechados a outra forma de entrada e reduzir a exposição às instabilidades políticas e econômicas dos mercados externos. Contudo, frisam que: as receitas podem ser menores; o comprometimento da licenciada com relação à marca, produto ou tecnologia podem ser baixos e, com isso, mitigar o potencial de venda, ou prejudicar a imagem da empresa; perda parcial do controle dos ativos intangíveis da licenciadora; e a possibilidade da licenciada, por possuir conhecimento das competências da licenciadora, se tornar um potencial concorrente.

#### 1.3.2.2 *Franchising*

Para Maia (2003) *franchising* é uma modalidade ampla do licenciamento, pois o franqueado, além de ter garantido o direito de usar o nome, tecnologia e marca (ativos intangíveis da empresa) franqueadora, lhe são proporcionados “suportes”, mediante pagamento de determinadas taxas ao franqueador, nas atividades administrativas (*marketing* e gerenciamento). Também porque, na maioria dos acordos deste tipo, as regras de como conduzir os negócios são impostas, podendo o franqueado inovar apenas nos serviços ao cliente (atendimento de balcão).

A *European Franchise Federation* – EFF (*apud* Minervini, 2012) definiu *franchising* como um sistema de gerenciamento da comercialização de produtos e/ou serviços, baseando-se em uma colaboração muito estreita entre duas empresas, legal e financeiramente independentes, quais sejam: o franqueador e o franqueado. O primeiro garante e impõe ao segundo o direito de gerenciar um negócio de acordo com seu conceito, se beneficiando pela divulgação da sua marca e venda de seus produtos e em contrapartida oferece um sistema com êxito quase assegurado e lucro mais elevado.

A franquia, segundo Kotabe e Helsen (2000), é um instrumento contratual pelo qual o franqueado, para usufruir do produto e marca já consolidadas no mercado (programa de *marketing* completo), concorda em atuar em concomitância com as regras pré-estabelecidas (métodos de operacionalização) pelo franqueador. Oferece ao franqueado a vantagem de expandir-se internacionalmente, de forma padronizada e com custos reduzidos. Em

contrapartida, está o perigo referente à dependência da competência do franqueado em cumprir as normas do franqueador.

Rocha e Almeida (2006) entendem que *franchising* é uma forma de cessão a terceiros, detentores de capital, do direito de distribuir os produtos ou serviços da empresa em determinado local ou região, por período fixado, com os padrões da operação. É uma permuta entre o direito do uso do conceito do negócio e da marca registrada do produto ou serviço e o pagamento de *royalties* ou outras formas de compensação. Oferece ao franqueado a possibilidade de capitalizar um conceito de negócio bem-sucedido e expandir-se com custos mínimos. Em contrapartida, as receitas auferidas pelo franqueador poderiam ser maiores caso assumisse o risco e o ônus de abrir seu próprio negócio no exterior.

Esta modalidade de ingresso no mercado internacional é estabelecida juridicamente através de um contrato de licenciamento com prazo de vigência estipulado em longo prazo, contrariamente aos demais licenciamentos que são firmados em curto prazo.

#### 1.3.2.3 Subcontratação

O contrato de produção ou a subcontratação, para Kotabe e Helsen (2000), representa uma forma de entrada em mercados internacionais através da utilização de parceiros, localizados nos mercados exteriores, para realizarem as atividades inerentes ao processo produtivo da empresa, assumindo, também, as responsabilidades sobre as atividades de *marketing* e de distribuição. Assim, se observa a redução dos custos despendidos no processo produtivo, tendo em conta que acontece a locação da capacidade produtiva de outra empresa e, assim, não há a dependência mercadológica da empresa internacional para com a empresa local; e a eliminação da incidência de imposto de importação na entrada do produto no país, tornando-o mais competitivo. Da mesma forma como acontece no licenciamento e na franquia, há a possibilidade do contratado tornar-se um novo concorrente.

Rocha e Almeida (2006) definiram a subcontração como um processo pelo qual uma empresa atua como subcontratada de outra, que é detentora da marca. Atribuem como vantagem o baixo custo de mão-de-obra, tanto para atendimento de mercados locais quanto para exportação. Neste modelo, a subcontratada passa a deter conhecimento sobre o negócio da empresa contratante, e com isso, no futuro, ela pode romper o contrato e torna-se uma concorrente, caracterizando uma desvantagem.



### 1.3.3 Investimento direto estrangeiro (IDE)

Os investimentos diretos estrangeiros são uma forma singular de fluxo internacional de capital, tanto por afetarem o estoque nacional de fatores produtivos quanto às condições competitivas da nação sede dos mercados em que a empresa atua (Caves, Frankel & Jones, 2001). Para estes autores, o caráter singular decorre de duas peculiaridades:

1. Os IDE correspondem a movimentos de capitais com transferência de recursos e controle do projeto, normalmente feitos por multinacionais;
2. A multinacional que investe no exterior para aumentar seus lucros, estabelecendo uma unidade de distribuição ou produtiva para suprir seus clientes estrangeiros ou, ainda, uma unidade de exploração de matéria-prima ou fabricação de insumos intermediários para garantir sua produção no país sede. Portanto, os fatores que explicam os IDE são condições específicas às indústrias em mercados particulares.

Osland et al. (2001) disseram que os IDE representam a forma de internacionalização por divisões e aquisições no exterior e requer um nível mais elevado de comprometimento por parte do investidor, considerando os riscos e controles envolvidos e que se apresentam de várias formas, como escritórios de distribuição, venda ou subsidiárias. Desta forma, considerando o nível de comprometimento máximo, os retornos tendem a ser superiores aos das demais estratégias de ingresso no mercado exterior, além de poder exercer controle total sobre o composto mercadológico, face ao elevado acesso à informação, e pela atuação direta no exterior.

Porém, segundo Kotabe e Helsen (2000), ao exercer maior controle, a empresa assume totalmente os riscos inerentes aos investimentos. Desta forma, o investimento direto estrangeiro é considerado a forma mais complexa de estratégia de internacionalização, pode fornecer às empresas vantagens estratégicas, não apenas porque amplia as capacidades empresariais no estrangeiro, mas também porque leva à acumulação de novas aprendizagens e capacidades competitivas.

Krugman e Obstfeld (2005) entenderam que IDE é uma forma de expansão ou criação de uma filial (estrutura organizacional da matriz) no estrangeiro e assim transfere recursos e também controle. Na prática, os fluxos seriam materializados pelas empresas multinacionais. Contudo, é um erro enxergar o IDE como uma forma alternativa de empréstimo de dinheiro entre países. Na verdade, o ponto principal do IDE é permitir a formação de organizações multinacionais, isto é, a ampliação do controle é seu propósito essencial.

Desenvolvimentos teóricos recentes tratam o IDE como uma das formas do processo de internacionalização da produção que ocorre, segundo Gonçalves (1998), sempre que um país tem acesso a bens ou serviço originários de outro país, seja por meio do comércio internacional, do IDE ou de relações contratuais. A base da teoria da internacionalização da produção consiste na ideia de que agentes econômicos de um determinado país tem uma “preferência revelada” pelo mercado doméstico, em termos não somente de localização da produção, como também de canalização da produção (vendas). Permite à empresa ampliar seus mercados pela exploração dessa vantagem específica à propriedade, podendo ocorrer via internalização (exportação ou IDE) ou externalização (relações contratuais).

O Investimento Direto Estrangeiro (IDE) reflete o objetivo de uma empresa investir e estabelecer diretamente via uma empresa residente, negócios ou transações mercantis numa economia diferente, ou seja, em outro país. O processo envolve a transferência significativa de recursos: capital; tecnologia e pessoal. Desta forma, embora envolva uma grande quantidade de risco e um grande nível de compromisso pelo investidor, este é recompensado com a possibilidade de um nível maior de controle e de gestão.

Para Kotler (*apud* Bortoto et al., 2004), investimento direto estrangeiro é a opção de maior risco, porém a de maior potencial de lucros e menor distância em relação ao cliente final. O investimento pode ser através da instalação de uma planta fabril completa, ou somente uma planta desenvolvida para executar processos de montagem de produtos.

A movimentação de capital entre países é impulsionada, segundo Maia (2003), por três motivos: i) saturação no mercado de origem; ii) segurança econômica oferecida pelo país receptor; e iii) rentabilidade financeira que implica em taxas de retorno mais significativas e lucrativas. O autor classificou o capital estrangeiro pelos critérios: compensatórios (usado pelo Governo para cobrir déficit na balança de pagamento) ou autônomo (usado pelo mercado); e empréstimos (quantia cedida temporariamente às empresas ou ao Governo) ou capitais de risco (incorporado definitivamente ao patrimônio da empresa).

Os motivos, segundo Salvatore (2000), para o IDE são: obtenção de rendimentos mais elevados resultantes das taxas de crescimento mais elevadas no exterior; tratamento alfandegário mais favorável; maior disponibilidade de infraestruturas; diversificação de riscos; acesso às matérias-primas que garantem a produção e a oferta ininterrupta de produtos e serviços ao menor custo possível; evitar as tarifas e outras restrições que as nações aplicam às importações; tirar vantagem de vários subsídios governamentais; e a possibilidade de entrar

num mercado oligopolista e assim compartilhar os seus lucros, adquirir uma empresa estrangeira promissora para evitar futura concorrência.

Sobre os efeitos de bem-estar do IDE para o país investidor e captador, Salvatore (2000) ressaltou que são resultantes da redistribuição da renda doméstica da mão-de-obra para o capital, da afetação do balanço de pagamentos, das diferentes taxas e rendimentos externos, da liderança tecnológica e da capacidade de conduzir, com autonomia, a sua própria política econômica.

Os modos de IDE podem acontecer por meio de novos empreendimentos, aquisições e *joint-venture* (Root, 1994) e envolve a propriedade de uma unidade de produção no mercado internacional destino, que pode executar todo o processo produtivo ou apenas uma parcela dentro deste. Root (1994) destaca três razões específicas para que as empresas realizem IDE: 1) para obter matérias-primas; 2) para produzir a menores custos; e 3) para penetração nos mercados destino. Com isto, possibilitariam: controle total sobre as atividades internacionais; maior exploração da sua vantagem competitiva; redução de custos em função de acesso a matérias-primas; economia com transportes; e ganhos no processo produtivo, que além de propiciar maior capacidade de adaptação dos produtos e ofertas ao mercado local, propicia maior confiabilidade e velocidade de entrega. Contudo, ao aplicar este método de entrada, pode ser exigido maior volume e prazo maior para o retorno dos investimentos, maior exposição geral a riscos, maior necessidade de informações e dificuldade de desinvestimento, no caso de fracassos.

Os investimentos internacionais podem ser compartilhados através de constituição de sociedades empresariais (*joint-venture*). Para Kotler (*apud* Bortoto et al., 2004) *joint-venture* é uma associação entre empresas firmada com o objetivo de exploração do mercado de determinado país, onde ocorre o compartilhamento de vantagens entre os parceiros na busca do objetivo comum. Minervini (2012) destacou os principais motivos para se criar uma *joint-venture*: neutralização da concorrência; redução dos custos produtivos; redução do impacto negativo da legislação local sobre o IDE; complementação técnica, comercial e financeira; economia de escalão; e acesso rápido à tecnologia.

Carmo e Mariano (2006) destacaram que não só as empresas, mas o país também auferirá benefícios com o IDE (novas tecnologias; eficiência produtiva; e suprir a deficiência de poupança interna) e apresentam melhores resultados que os observados nos índices de

crescimento em muitos países. Os autores elencaram os seguintes motivos para promoção de IDE:

1. *Busca por recursos* – não disponíveis no mercado nacional, ou quando disponíveis têm custo elevado. Objetiva adquirir recursos com intuito de produzir com preços mais atrativos e aumentar a competitividade;
2. *Busca por mercado* – atingir novos mercados consumidores para seus produtos. Neste caso a empresa opta pelo IDE, em detrimento às outras formas de entrada;
3. *Busca por eficiência* – ampliar as condições produtivas em países que oferecem: melhores técnicas e força de trabalho a custos reduzidos;
4. *Busca por ativos* – empresas visam explorar e ampliar seus ativos via participação em empresas já instaladas (parceiras, fusões, incorporações, etc.) no exterior.

Minervini (2012) inferiu que as transações internacionais aumenta o fluxo das movimentações de capitais entre as nações e será mais ou menos intenso em função do incremento das facilidades advindas do progresso dos meios de comunicações, acesso à informação e aberturas do comércio e economia mundial. Fatores estes que acentuam a interdependência entre as nações, tendo em conta que os países não dispõem de todas as mercadorias necessárias à sua sobrevivência e na sua grande maioria preferem ou são forçadas, por questões de condições favoráveis e até climatológicas, a comprar em vez de produzir. Esta interdependência, segundo Maia (2003) não é só de produto, mas de tecnologia e também de capital, ou seja, os países carentes recebem investimentos externos, geralmente de multinacionais, o que amplia mais a sua interdependência da economia mundial.

## **Capítulo II – Contextualização da relação entre internacionalização e produtividade e evidência empírica**

## 2.1 Relação entre internacionalização e produtividade

Ao idealizar um projeto de internacionalização, os gestores das empresas devem fazê-lo como em qualquer outro projeto, ou seja, delinear e traçar estratégias necessárias no sentido de alcançá-las de forma equilibrada e dentro do campo das possibilidades administrativas e operacionais, adequando ou corrigindo os desvios *pari passu* e dispensando igual empenho à avaliação dos riscos, dos custos e dos retornos financeiros e não financeiros planejados. Acrescenta-se, ainda, uma avaliação concentrada para averiguação da existência de um relacionamento positivo entre as variáveis internacionalização e produtividade (I-P).

Na literatura corrente, é possível observar que o grau de internacionalização é influenciado e relacionado a vários fatores intimamente ligados às condições administrativas, operacionais, dimensão da estrutura física, tecnologia dos maquinários, conhecimento do comércio exterior, condições de interlocução entre as equipes, escolha da forma de ingresso no mercado estrangeiro, entre outros fatores internos das empresas, e ainda aos fatores externos (política, situação econômica e financeira, índice de confiabilidade do país). Ao avaliar criteriosamente estes fatores e alinhando-os ao planejamento estratégico, a empresa terá maiores chances de obter bons resultados produtivos e, conseqüentemente, maiores possibilidades de captação de recursos (financeiros ou não financeiros) suficientes para expandir suas ações além do território geoeconômico em que atua.

Possíveis gargalos durante o processo produtivo devem ser identificados, avaliados e corrigidos paulatinamente no sentido de aprimorar seu *modus operandi*, limitando custos, evitando atrasos e retrabalhos. Estabelecer condições de, por exemplo, personalizar e qualificar produtos visando atender um mercado estrangeiro específico e, conseqüentemente, elevar sua produtividade. Em outras palavras, seria alcançar e manter um nível de produtividade e qualidade que abra oportunidades à empresa para se inserir no comércio internacional. Este nível deverá ser maior que o necessário para atender ao mercado nacional. Neste cenário, é possível afirmar que o nível de produtividade determina, a priori, o grau de envolvimento em nível internacional, ou seja, este último será maior ou menor e terá condições de expandir em proporção direta com aquele, por ser a produtividade um fator, entre tantos, que oportuniza a expansão do empreendimento, independentemente da sua localização geográfica.

Pelo exposto acima, a presente investigação se depara com uma questão: A internacionalização das empresas aumenta sua produtividade ou o viés contrário é verdadeiro?

A produtividade deve ser suficiente para a empresa ingressar no competitivo e exigente mercado internacional, que mesmo em condições de concorrência perfeita, exigem competências e conhecimentos em elevados patamares. Para ampliar sua capacidade produtiva, as empresas devem investir em ativos tangíveis e intangíveis, o que requer financiamentos nem sempre disponíveis entre os financiadores nacionais. Desta forma, dependem de investimentos estrangeiros e que serão concedidos após avaliação do panorama geral econômico, capacidade tecnológica e pontuação no risco geral do país.

Neste contexto, estudos apontam ainda para a relevância da dimensão física da empresa. Empresas com estruturas e capacidades técnicas operacionais maiores seriam mais propensas a aumentarem sua produção, por terem mais acesso a ferramentas e a uma variedade de recursos para que o processo de internacionalização seja bem sucedido, suas opções de escolha do modo de entrada no mercado internacional seriam superiores às empresas menores, uma vez que estas não possuem um grau de investimento tão significativo para um posicionamento no mercado externo em termos de produto e marca (Honório, 2009). Mesmo constatando uma intensa associação entre um pequeno porte e um baixo grau de internacionalização, este autor comenta que a literatura não traz um consenso sobre o impacto do tamanho da empresa e as atividades inerentes à internacionalização.

Atualmente, muitas empresas procuram internacionalizar a sua atividade usando a estratégia e qualificação e expansão produtiva, pois com o aumento da globalização e das facilidades de expansão da informação, produtos produzidos em qualquer país podem ser requisitados a milhares de quilômetros de distância. Ainda podem, segundo Chetty e Campbell-Hunt (2003), a qualquer tempo rever o processo de internacionalização (desinternacionalização) sem grandes repercussões ao nível estratégico e financeiro. Para estes autores, o processo reverso à internacionalização ocorre quando uma empresa reduz as suas vendas internacionais ou se retira do mercado internacional, acarretando desaceleração na expansão da empresa e até da economia do país. Recuar seria uma estratégia a ser praticada quando os indicadores de retornos se apresentarem diferentes aos esperados no projeto de internacionalização.

Embora seja consensual que o aumento da produtividade, e desde que não configure perda dos padrões de qualidade, indique aumento do nível de competitividade e, conseqüentemente, abre oportunidades no comércio internacional. Maia (2003) alertou para a questão da terceirização de parte das tarefas produtivas e da importação de matéria-prima, não implicaria em aumento da produtividade na empresa, pelo simples fato de não agregar mais valor por

hora trabalhada e também por não refletir a sua real capacidade produtiva, ou seja, na sua linha de produção própria.

Ao se proteger excessivamente o mercado com barreiras de qualquer natureza, há inevitavelmente a coibição da produtividade nacional, ou seja, os empresários não serão motivados a investir em melhorias em produtos ou serviços, uma vez que não terão concorrentes e, por conseguinte, haverá queda considerável no nível de produtividade, competitividade e internacionalização. A globalização vem eliminando de forma gradativa as barreiras de livre comércio, via criação da OMC, por exemplo, transformando o comércio internacional num só, impulsionando a produção em larga escala e, com isso, reduzindo custos e a tornando mais competitiva.

Sobre as barreiras protecionistas aludidas acima, Maia (2003) destacou aquelas que impactam diretamente sobre a produção, como: subsídios; licenças e cotas de importação e exportação, sobre o capital, como: tarifas alfandegárias e taxas múltiplas de câmbio. Também as novas barreiras ao comércio internacional, como: as técnicas; as ecológicas; as burocráticas; ações antidrogas; *dumping* e etiqueta social; e as concorrências desleais como o contrabando, por exemplo.

Baseado na teoria do empreendedorismo, os quesitos produtividade e tamanho das empresas não deveriam configurar como obstáculos à internacionalização. Com base nesta teoria, as empresas seriam criadas com o objetivo de atuarem no cenário internacional, inicialmente via exportação por envolver menores custos e riscos, e que, proporcionalmente ao desenvolvimento do negócio e crescimento do conhecimento sobre o mercado-alvo, teriam suas perspectivas ampliadas e estrategicamente alterariam a prática junto ao mercado internacional.

O processo de internacionalização requer essencialmente a (re) estruturação das empresas, implicando em rever suas estratégias administrativas, estrutura física e tecnológica, análise financeira, processo produtivo e capacitação dos recursos humanos. Este último exige esforços e colaboração de toda equipe, ou seja, os gestores deverão ser capazes de incentivar e oferecer condições mínimas para que o objetivo de internacionalizar, uma vez planejado, seja disseminado em todos os setores da empresa. O processo de internacionalização deve ser pensado em longo prazo, pois, ao envolver o crescimento da empresa, traz consigo os riscos (possíveis perdas) e incertezas (em relação à confiança ou expectativas). Geralmente, a



internacionalização é vista como resultado de uma estratégia bem-sucedida de expansão da empresa.

Entre as vantagens da internacionalização apontadas na presente investigação, uma se destaca em função da produtividade, qual seja a inovação – elemento fundamental, segundo Gunday et al. (*apud* Ribeiro, 2013), para: as estratégias de crescimento das empresas; para entrar em novos mercados; para aumentar a percentagem de mercado existente; e, para oferecer à empresa uma vantagem competitiva. Deste modo, a inovação constitui uma componente indispensável das estratégias corporativas das empresas por diversos motivos. Seja pela aplicação de processos de produção mais eficientes; seja pela obtenção de um melhor desempenho de mercado ou pela procura de uma reputação positiva na percepção dos consumidores. O essencial é que tragam vantagens, competitivas e sustentáveis, como resultado.

O processo de inovação é a implementação de uma nova produção ou de um método de produção significativamente melhorado, e inclui mudanças técnicas significativas, de equipamento e/ou de *software*. Fagerberg et al. (*apud* Ribeiro, 2013) frisou que, enquanto a introdução de novos produtos é, usualmente, assumida como tendo um efeito positivo e claro no crescimento do rendimento e do emprego, a inovação do processo produtivo, devido à sua natureza dispendiosa, pode ter um efeito nublado.

As evidências empíricas sugerem que a transferência de inovação e de internacionalização são fatores importantes para a produtividade, mas quanto ao mecanismo de trabalho, existem estudos que oferecem evidência empírica mista, quer seja o I&D, o capital humano, a internacionalização, ou qualquer outro fator que estimula a inovação e/ou auxilia as transferências de tecnologia (Apergis et al., *apud* Ribeiro, 2013).

Estratégias funcionais que conduzem ao aprimoramento das técnicas e tecnologias utilizadas na produção resultam em qualidade e diferenciação do produto ou serviço e, consequentemente, numa vantagem competitiva que podem ensejar a empresa, tendo saturado o mercado doméstico, a buscar mercados internacionais. Características próprias da empresa e da gerência, a cultura organizacional, o comportamento dos gestores e os recursos existentes unidos aos fatores disponíveis externamente, determinarão o grau, a velocidade e o seu nível de internacionalização, em outras palavras, a *performance* da empresa estabelecerá a intensidade que deverá ser utilizada no processo de internacionalização.

Souza et al. (2008) explicou que, neste contexto, os determinantes internos são suportados pelo paradigma da visão baseada nos recursos (*Resource Based View – RBV*) e os externos pelo paradigma contingencial. Portanto, o sucesso ou fracasso da internacionalização depende de determinantes internos e externos das empresas.

O estágio de desenvolvimento organizacional e produtivo, aliados à solidificação no mercado doméstico, às tecnologias superiores, à condição financeira, produto ou serviço inovador, às relações e conhecimento do mercado externo são determinantes mais importantes que o tamanho da empresa, pois conduzem à vantagem competitiva. O modo de entrada no mercado internacional estabelecerá o grau de comprometimento, risco, controle e, em alguns casos, o retorno que a empresa espera. Deverá ser compatível com as capacidades e competências organizacionais e produtivas da empresa. De forma que, a produtividade impulsionaria a intensidade de internacionalização, positiva ou negativamente e também, positiva e negativamente em diferentes estágios (Escola de Uppsala) e o viés contrário também se apresentaria verdadeiro.

## 2.2 Medida da intensidade da internacionalização e da produtividade

Os estudos de Vernon (1971) evidenciaram que a internacionalização pode ser mensurada pelo indicador FSTS (vendas no exterior sobre vendas totais) que compara o desempenho de empresas internacionalizadas com o desempenho das empresas que operam no estrito espaço geoeconômico nacional.

Nas décadas de 1970 e 1980, o volume de vendas internacionais foi um dos aspectos mais utilizados para caracterizar o grau de internacionalização, segundo Sullivan (*apud* Honório, 2009). Na década de 1990, diversas pesquisas passaram a considerar também aspectos não financeiros, como, por exemplo, aqueles relacionados à dispersão geográfica, ou seja, à expansão da companhia em diferentes regiões ou mercados estrangeiros. Contudo, a diversificação geográfica internacional proporciona uma lucratividade inicial, decorrente do aumento nas vendas, mas que declina em seguida, devido aos custos associados ao processo de expansão.

De acordo com Sullivan (*apud* Forte & Sette Jr., 2006), não há, na literatura atual, uma medida pronta e que seja consensual para o grau de internacionalização de uma empresa. Aponta que as relações entre internacionalização e desempenho das empresas se revelam contraditórias em várias pesquisas. Ainda que, considerando a complexidade do assunto e variedade de atributos, medir a internacionalização sob o prisma de um único item pode

resultar numa conclusão falsa ou em avaliações distorcidas das relações que constituem a internacionalização.

Dunning e Ludan (2008) estabeleceram alguns critérios para avaliação do grau de internacionalização via conceito multidimensional:

1. Número e dimensão das subsidiárias ou associadas que controla no estrangeiro;
2. Número de países em que desenvolve atividades de valor acrescentado;
3. Proporção dos seus ativos, receitas, lucros ou assalariados da responsabilidade das suas filiais no estrangeiro;
4. Grau de internacionalização do seu corpo de gestores ou de proprietários;
5. Extensão da internacionalização das suas atividades de mais elevado valor acrescentado, por exemplo, de investigação e desenvolvimento (I&D);
6. Extensão e estrutura das vantagens sistêmicas que decorrem do seu controle sobre uma rede de atividades económicas em vários países.

Sullivan (1994), ao estudar 74 empresas industriais, listadas no *ranking* das 100 (cem) empresas norte-americanas com a maior receita externa, segundo menção da revista Forbes, de 1979 a 1990, constrói, então, uma combinação linear de itens precedida por uma análise fatorial, o que auxiliou na identificação das variáveis mais significativas para a medição do grau de internacionalização.

$$DOI_{INTS} = FSTS + FATA + OSTs + PDIO + TIMIE$$

Onde:  $DOI_{INTS}$  = escalão do grau de internacionalização; FSTS = vendas externas/vendas totais; FATA = ativos no exterior/ativos totais; OSTs = subsidiárias no exterior/total de subsidiárias; PDIO = dispersão psíquica das operações internacionais; TIMIE= experiência internacional da alta gerência.

O FSTS é obtido a partir das vendas do mercado externo, como percentagem das vendas totais da empresa; o FATA, a partir dos recursos da empresa no exterior como percentagem dos recursos totais da empresa; o OSTs, a partir do número de subsidiárias no estrangeiro em relação ao número total de subsidiárias da empresa.

Com relação ao PDIO, o critério utilizado por Sullivan foi obtido a partir dos trabalhos de Ronen e Shenkar (*apud* Sullivan, 1994), em que se atribuem às subsidiárias diferentes pesos, a depender de sua localização em uma das dez zonas psíquicas do mundo com relação aos Estados Unidos da América. Cada zona tem um único mapa cognitivo de princípios de gerenciamento, em que se presume que, quanto maior for a dispersão das subsidiárias entre as

dez zonas, maior será a dispersão psíquica de suas operações internacionais. A experiência internacional da alta gerência (TMIE) é obtida a partir da análise histórica das atividades internacionais, exercidas pelos executivos da alta gerência, e da experiência desses com a tarefa internacional, segundo dados da empresa.

Neste modelo, as variáveis foram transformadas em taxas, de modo que o grau de internacionalização possa variar de zero – sem qualquer envolvimento com a atividade internacional – até cinco, em que o envolvimento da empresa com a atividade internacional é total. Os resultados obtidos com o estudo levam a concluir que o  $DOI_{INTS}$ , por fornecer um método que melhora a excelência da amostra, fortifica a confiabilidade da medida e a validade da interpretação.

O grau de produtividade pode ser mensurado pelo valor gasto em cada um dos recursos empregados para sua obtenção. Assim pode-se afirmar que a capacidade de captar recursos com custos reduzidos, produzir com tecnologia de ponta, em ambiente de trabalho participativo que implica nas relações interpessoais das equipes, readequação dos métodos produtivos (otimização dos maquinários, insumos, tempo e técnicas avançadas) contribuem para redução de perdas, isto é, significa aplicar eficiência e eficácia no processo produtivo visando à melhoria da produtividade.

Para atingir as condições de eficiência e eficácia da capacidade produtiva, são necessários investimentos expressivos, que tem relação direta com o porte da empresa, ou seja, as de porte grande têm maiores probabilidades de conseguem realizar investimentos mais significativos e desta forma expandir sua produção e, conseqüentemente, ter maior vantagem competitiva. Enquanto que as de porte médio, por terem menores condições de captar investimentos volumosos, devem buscar alternativas para ampliar sua produção, como por exemplo, a exportação. Neste entendimento, a empresa de porte pequeno teria que atuar no mercado interno, por não ter, a princípio, capacidade de produzir para atender ao mercado exterior, o que poderia ser superado através de associações, por exemplo.

Naturalmente as condições internas das empresas representam grande parcela colaborativa no alcance de melhores patamares financeiros para se planejar ações junto ao comércio exterior. Contudo os fatores externos, como o panorama econômico mundial, devem ser agregados aos fatores internos para que o indicador represente maior confiabilidade e assim possa contribuir para a tomada de decisão em iniciar ou aumentar/reduzir a intensidade de internacionalização

e produtividade, onde os dois pilares do presente estudo não sejam obstáculos entre si e sim complementares.

Evidentemente que os fatores externos, como política econômica do país no momento da análise, o estágio inicial do produto ou serviço junto ao país recebedor e as condições organizacionais, financeiras e produtivas da empresa envolvida são critérios determinantes do bom resultado apurado na aplicação do indicador. Assim, histórico econômico (fator externo) e o perfil das empresas (fator interno) serão cruciais para os resultados, de forma que a análise conjunta destes fatores poderá servir de amparo para tomada de decisão no processo de internacionalização ou na escolha da forma de entrada no mercado estrangeiro, ao passo que a análise isolada poderá levar ao fracasso da estratégia adotada.

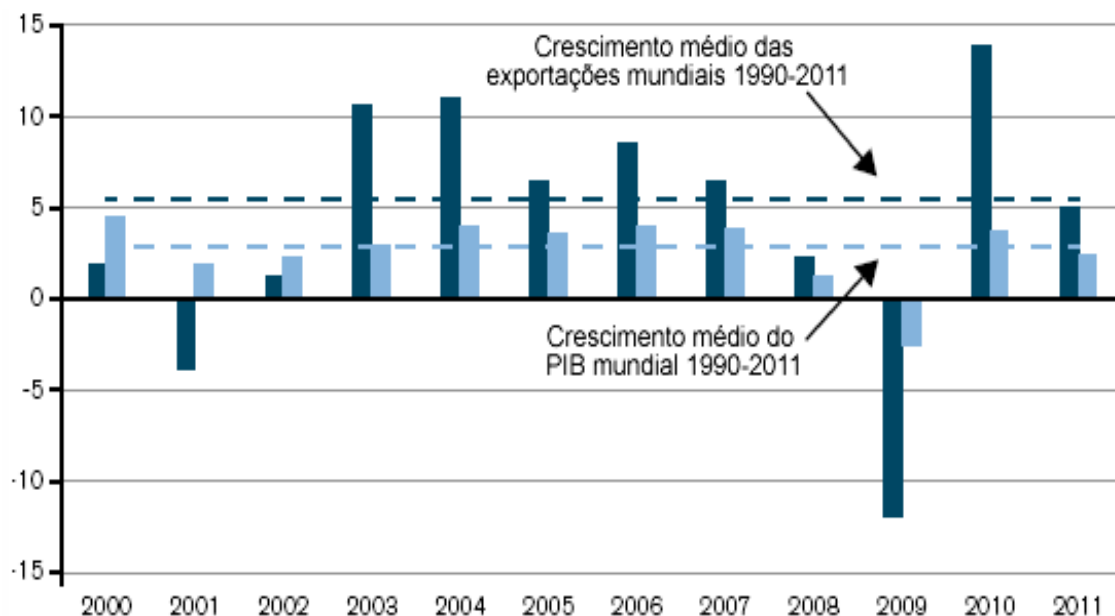
Com esta afirmação, um indicador útil seria o balanço de pagamento, que segundo Krugman (*apud* Carmo & Mariano, 2006) descreve o “*o registro contábil de todas as transações econômicas e financeiras de um determinado país com o resto do mundo. [...] mostra a saúde econômica e financeira do país*”. Para Salvatore (2000) é uma medida aproximada da relação econômica entre as nações, ou de sua interdependência, tem como resultado a relação entre as importações e exportações de bens e serviços e o PIB (valor total de todos os bens e serviços produzidos pela nação).

Como exemplo, compara-se a evolução do comércio internacional com o resultado da balança comercial no período de 2000 a 2011, conforme relatório da Organização Mundial do Comércio (OMC) que registrou uma significativa desaceleração em 2011, em resposta à crise financeira, aos desastres naturais e aos conflitos civis ([www.iedi.org.br](http://www.iedi.org.br)). O comércio mundial de bens e serviços cresceu apenas 1,2% em 2016 e tem previsão de crescimento de 2,7% para 2017 e 3,3% em 2018, conforme relatório Situação Econômica Mundial e Perspectivas 2017, divulgado pela Organização das Nações Unidas (ONU). O baixo crescimento da troca de bens entre os países se deve, segundo a ONU, a fatores como a queda na demanda, as incertezas no cenário político internacional (posse do presidente Donald Trump nos EUA e a saída da Grã-Bretanha da União Europeia, o chamado *Brexit*) e uma menor liberalização do comércio mundial ([www.comexdobrasil.com](http://www.comexdobrasil.com)).

A figura 4 mostra que o comércio internacional cresceu em um ritmo superior ao crescimento do PIB mundial. Isso indica que ocorreu, no período analisado, uma internacionalização maior das economias nacionais. A situação interna da empresa poderia ser comparada com os fatores externos utilizando o VAB, por exemplo, conforme demonstrado na figura 11. Outros

indicadores e dados estatísticos econômicos, demográficos, de exportação, de importação, de crescimento do comércio internacional, sociais e outros, devem ser ter em conta para tomada de decisões, especificadamente em projetos de internacionalização.

Figura 4 - Crescimento em volume do comércio de mercadorias (azul marinho) e do PIB (azul claro), 2000 a 2011 (% de variação anual)



Fonte: OMC (2012).

### 2.3 Evidência empírica da relação internacionalização-productividade

Os impactos ocasionados pela internacionalização têm sido objetos de inúmeras investigações. Quase meio século dedicado aos estudos empíricos dos efeitos positivos e/ou negativos da internacionalização sobre os indivíduos, empresas e economias nacional e internacional (Vernon, 1971; Johanson e Vahlne, 1977; Sullivan, 1994; Ianni, 1997), observa-se, nos últimos anos, a intensificação de estudos empíricos (Antolín, Mánez, Barrachina e Llopis, 2013; Greenaway e Kneller, 2005; ISGEP, 2008; Kimura e Kiyota, 2006; Love e Mansury, 2009; Merino, 2012; Wagner, 2007, Contractor, 2003), principalmente, para comprovar e caracterizar a relação internacionalização-productividade (I-P). Nestes conceituados estudos e avaliações, observa-se um consenso, quase unânime, da relação I-P positiva, com alguns contrassensos, naturalmente.

Contractor, Kundu e Hsu (2003) destacaram que os fundamentos para estudos sobre negócios internacionais são derivados da premissa que o aumento do grau de internacionalização, grau de diversificação internacional ou multinacionalidade é benéfico para a produtividade das empresas. A validação empírica dessa premissa tem sido polêmica, tendo em conta a

diversidade de tipos, setores e nacionalidades isoladas das empresas e também pelas dificuldades relacionadas aos critérios para mensurar a relação (I-P) das empresas. Também porque, em muitos casos, se analisavam os benefícios financeiros e não financeiros gerados (aprendizagem, arbitragem, qualidade, eficiência, desempenho produtivo, por exemplos) e os resultados eram isolados para a internacionalização e para a produtividade. Estes resultados são representados graficamente por uma linha curvilínea em “U”, que sugere um efeito negativo inicial da internacionalização sobre a produtividade. Ultrapassada a fase inicial da ação de internacionalização, esperam-se retornos positivos. Uma relação curvilínea em forma de “U” invertido sugere a existência de um nível ótimo de grau de internacionalização, acima do qual a internacionalização seria prejudicial para a produtividade.

Contractor et al. (2003) propuseram-se conciliar estes resultados, aparentemente contraditórios, delineando um modelo de expansão internacional que se desenvolve em três estágios, congruente com os preceitos teóricos da Escola de Uppsala. Numa primeira fase de entrada nos mercados internacionais, avultam-se os custos e será incipiente o aproveitamento de economias de escala, o que determina que, neste estágio inicial, seja negativa a relação internacionalização-desempenho. Posteriormente, com a progressiva internalização dos custos de transação, o crescente benefício de economias de escala e a expansão do acesso a mercados de fatores de produção menos onerosos, o desempenho das empresas passa a aumentar com o grau de internacionalização. Num terceiro estágio, contudo, o crescimento do nível de internacionalização acaba por ter um impacto negativo no desempenho, devido ao acentuar da distância geográfica e cultural dos mercados externos em que as empresas passam a operar, o que acarreta o incremento dos custos de transação e de coordenação. Assim, se justificaria um perfil em S da relação internacionalização-desempenho.

Greenaway e Kneller (2005) relataram que nem todos os estudos prosseguem para investigar os efeitos pós-internacionalização. Alguns estudos, citados em sua obra, como: Bernard e Jensen (1995); Aw e Hwang (1995) e Castellani (2002), não encontraram nenhuma evidência robusta de que a produtividade da empresa tenha aumentando após a internacionalização. Outros, também citados, como: Greenaway e Kneller (2004); Baldwin e Gu (2004) e Blalock e Gertler (2004), encontraram evidências favoráveis, via aprendizagem com a internacionalização. O fato claramente evidenciado é que, as empresas parecem tornar-se mais produtivas *ex-ante* a entrada no mercado internacional (para suportarem os custos irreversíveis desta fase inicial) e, em alguns casos, podem ter sua produtividade

impulsionada, ainda mais, pela participação contínua nestes mercados (via conhecimento, eficiência e eficácia).

Estudos realizados pelo ISGEP (2008), também apontaram para evidências em favor do aumento da produtividade *ex-ante* a internacionalização, mas quase nenhuma evidência em favor do *ex-post*. Embora as estimativas pontuais para os ganhos *ex-ante* de produtividade dos iniciadores de exportação são quase sempre estatisticamente insignificantes, as premissas *ex-ante* estimadas são diferentes de zero, i.e., são positivas. . Todavia, para aqueles países que persistem na exportação, os resultados são mistos, i.e., com estimativas estatísticas significativamente positivas e, em alguns casos, negativas. Assim, entre os catorze países analisados pelo ISGEP, apenas um apresentou evidências sólidas de ganho positivo para os efeitos *ex-post* da internacionalização sobre a produtividade. Enquanto que, 65% da mesma amostra possuem premissas de produtividade *ex-ante* estatisticamente significativa ao nível de 10% ou menos.

Estudos empíricos sobre os efeitos de causalidade bidirecional entre a internacionalização e desempenho, especificadamente produtividade, tendem a culminar em duas hipóteses (ver Bernard e Jensen, 1999, e Bernard e Wagner, 1997, *apud* Wagner, 2007): da autosseleção e do aprendizado. A primeira hipótese se resume no fato de que as condições *ex-ante* a internacionalização garantem a permanência da empresa no mercado estrangeiro. Condições estas advindas da preparação ou (re) estruturação administrativa e operacional para suportar os custos envolvidos no processo de internacionalização, bem como à seleção natural promovida pelo ambiente externo mais competitivo. As predições da hipótese de autosseleção apontam para processos de eliminação de empresas menos produtivas em processos de liberalização, bem como a expansão da produção e da participação no mercado das empresas exportadoras mais produtivas (Bernard et al., 2003, *apud* Wagner, 2007).

A segunda hipótese guarda relação com as condições *ex-post*, ou seja, resultados obtidos posteriormente à entrada no mercado internacional e envolve situações de aprendizado decorrente das atividades desenvolvidas junto aquele mercado. Resultados estes que surgem pela exposição a condições competitivas mais exigentes e intensas, com práticas tecnológicas e/ou gerenciais maiores, aonde sua evolução acontece de forma continuada e proporcional ao tempo de permanência no mercado estrangeiro. Evolução que se traduz em maior lucratividade da empresa, podendo significar maior probabilidade de crescimento e de continuidade em atividades internacionais. Assim, os retornos (financeiros e produtivos)



tendem a ser maiores à medida que a empresa aprende e aprimora suas formas de participação no comércio exterior, onde erros poderão ser corrigidos, garantindo flexibilidade econômica e viabilizando (re) investimentos na empresa.

Estudo desenvolvido por Araújo (2006) corrobora o entendimento sobre ganhos *ex-post*, nomeadamente para economia brasileira, ou seja, os ganhos resultantes do processo de internacionalização são mais robustos para as economias menos desenvolvidas, tendo em conta que o acesso à tecnologia é mais restrito e as empresas estão mais distantes da fronteira tecnológica mundial. Desta forma, a exposição ao mercado internacional pode de fato significar maiores benefícios à empresa. Já Alvarez e López (2005), (*apud* Wagner, 2007), propõe o argumento de que a autosseleção em países em desenvolvimento pode ser um processo consciente das firmas, pelo qual aumentam sua produtividade com o propósito explícito de tornarem-se exportadores.

As investigações de causalidade entre I-P se intensificam para tentar responder, por exemplo, se a exportação torna as empresas mais produtivas ou as empresas mais produtivas optam por se tornar exportadoras? (Love & Mansury, 2009). Em seus estudos, perceberam que as empresas maiores e mais produtivas são mais propensas a se tornarem exportadoras, mas que esses fatores não influenciam necessariamente nos efeitos *ex-post* da exportação. Esta afirmação deriva do fato de que, somente, as empresas maiores (número de empregados, dimensão, produção, gestão) seriam capazes de suportar os altos custos fixos envolvidos no processo de entrada no mercado internacional. Neste viés, entenderam que as empresas menores são menos propensas a se tornarem exportadoras.

Love e Mansury (2009) pretendiam determinar os efeitos da exportação na produtividade, permitindo a possibilidade de que as empresas mais produtivas se autosselecionam para exportar. Mesmo dispondo de reduzida amostra e, desta forma, tendo como principal limitador a natureza transversal e que os dados se referirem a níveis de produtividade ao invés de crescimento de produtividade; modelaram a relação entre exportação e produtividade e uma relação simultânea entre a intensidade de exportação e a produtividade após ter permitido o viés de seleção, indicando que a produtividade está positivamente ligada à exportação e ao aumento da exposição aos mercados internacionais. Também que, coexistem sólidas razões teóricas de que a exportação aumenta a produtividade, tanto através da exposição à concorrência estrangeira que a exportação proporciona, como através da "aprendizagem pela exportação". O consenso é que as empresas mais produtivas se autosselecionam nos mercados

de exportação, com provas contraditórias sobre se a exportação leva a uma maior produtividade *ex-post*<sup>1</sup>.

Na literatura teórica, há a hipótese de que as empresas mais envolvidas nos mercados internacionais exibirão níveis (em termos estocásticos) de produtividade maiores, embora com as diferenças entre grandes exportadores e multinacionais, por dois motivos (Merino 2012):

1. A autosseleção afirma que apenas as empresas mais produtivas entrarão em mercados estrangeiros na medida em que existam custos fixos de entrada (compensados pela heterogeneidade de produtividade entre as empresas), de modo que apenas as empresas mais produtivas avançarão no processo de internacionalização, pois implica custos mais altos. Tal estrutura se encaixa no modelo de Uppsala, onde a internacionalização da empresa requer (e fornece) conhecimento para a empresa;
2. A aprendizagem por exportação aumenta a presença nos mercados estrangeiros, podendo impulsionar o aumento da produtividade, tendo em conta que os mercados estrangeiros são mais competitivos do que os mercados domésticos, as empresas encontram estímulos adicionais para aumentar sua eficiência, aproveitando melhor os recursos, tecnologias e técnicas de gestão. Ainda, o aumento da variedade de *stakeholders*, pode ser uma fonte de *spillovers*, via conhecimento e experiência incorporados.

Antolín et al. (2013), ao investigarem uma amostra representativa de empresas de manufatura espanholas, no período 1990–2008, tiveram indícios que os ganhos médios anuais de produtividade foram maiores para aquelas empresas que aumentaram seu índice de vendas para exportação e, que os ganhos de produtividade associados à exportação dependem da intensidade da atividade de exportação daquelas empresas. Estabelecem que um nível mínimo de produtividade seja uma condição prévia para participação nas exportações. Também que, os iniciantes em exportação, na mesma amostra, evidenciaram intensidade muito baixa no primeiro ano de exportação, persistindo este quadro, mesmo após cinco anos de atividades junto ao comércio internacional. Contudo, observaram um aumento da margem intensiva para exportadores persistentes, ou seja, as empresas que continuaram a exportar, a margem intensiva determinou seus ganhos de produtividade. Assim, os ganhos de produtividade são maiores para aqueles iniciadores que persistem e aumentam seu índice para vendas ao exterior.

---

<sup>1</sup> Ver revisão em Wagner, 2007.

Estudos de Greenaway e Kneller (2005) evidenciaram que, embora o sucesso nas exportações seja em grande parte macroeconômica, a maioria das intervenções são microeconômicas e direcionadas às empresas ou indústrias específicas, as impulsionando a serem mais produtivas e a se autosselecionarem em mercados estrangeiros. Isto implica dizer que existe uma relação direta entre produtividade e exportação, mas, se os formuladores de políticas quiserem explorar isso, eles devem orientar o suporte para exportadores potenciais. Este suporte aumentaria a possibilidade de aprender exportando. Em outras palavras, uma vez que uma empresa se internacionalizou, o crescimento da produtividade receberia um novo impulso. Em termos gerais, evidenciaram que os países que seguem estratégias de comércio orientadas para o exterior melhoram, dos que seguem políticas comerciais orientadas para o comércio interno. Ainda que, existe uma correlação positiva e sólida entre o crescimento das exportações agregadas e o crescimento da produção real.

Existe uma vasta e rica literatura relacionada aos aspectos de relação entre exportação e produtividade, isto se deve ao fato de a base de evidências se ampliou e abrange países grandes e pequenos, desenvolvidos ou em desenvolvimento (Greenaway e Kneller, 2005). À primeira vista, a evidência micro e macro sobre exportação e crescimento, parecem ser inconsistentes: há uma evidência fraca de uma relação causal entre as exportações e o crescimento da produtividade no nível da empresa, mas uma forte correlação no nível agregado. No entanto, eles podem ter efeitos consistentes se a exportação conduzir à reafetação de recursos (dentro e entre indústrias) para empresas mais produtivas, ou seja, os exportadores assumem um peso maior no índice macro. No nível da empresa, as empresas parecem tornar-se mais produtivas antes de começar a exportar e, em alguns países, podem ser impulsionadas ainda mais pela participação contínua nos mercados de exportação.

Dados de painel de micronível compararam 14 países e um conjunto de modelos empíricos específicos, nomeadamente usados para investigar a relação entre exportações e produtividade, tiveram resultados globais consonantes com o quadro geral que agora é familiar na literatura: i) os exportadores são mais produtivos do que os não exportadores quando observados e a heterogeneidade não observada é controlada, e essas premissas de produtividade de exportadores tendem a aumentar com a participação das exportações nas vendas totais; ii) Há evidências em favor da autosseleção de empresas mais produtivas em mercados de exportação, mas quase nenhuma evidência a favor da hipótese de aprendizagem por exportação (ISGEP, 2008).

Uma pesquisa abrangente da literatura empírica com 45 estudos e dados de 33 países publicados entre 1995 e 2006, realizada por Wagner (*apud* ISGEP 2008), além dos detalhes, resumidamente teve como panorama geral, após uma década de pesquisa microeconômica sobre a relação entre a exportação e a produtividade, que os exportadores são mais produtivos do que os não exportadores e que, as empresas mais produtivas se autosselecionam nos mercados de exportação, enquanto a exportação não melhora necessariamente a produtividade.

Ainda nos estudos feitos pelo ISGEP 2008, foram encontradas evidências empíricas de que as premissas de produtividade do exportador tendem a aumentar geralmente com a participação das exportações nas vendas totais. Do ponto de vista teórico, três argumentos explicam esta relação positiva entre a intensidade da exportação e as remunerações dos exportadores:

- 1º. As empresas exportadoras mais produtivas vendem para um maior número de mercados de exportação (Muuls e Pisu, *apud* ISGEP 2008). O aumento do número de destinos de exportação deve aumentar a intensidade das exportações, as empresas mais produtivas são mais intensivas em exportação e, portanto, a intensidade das exportações está positivamente correlacionada com as premissas dos exportadores.
- 2º. No modelo fixo de Melitz (*apud* ISGEP 2008), os custos fixos de exportação não variam com o volume de exportação. Assim, quanto maior o custo fixo de exportação, maior o incentivo das empresas para aumentar o volume de exportação (e, portanto, condicionar o tamanho das empresas, intensidade de exportação) para espalhar esses custos entre mais unidades (argumento de difusão de custos);
- 3º. Há hipótese de aprendizagem por exportação, em vez da autosseleção de empresas mais produtivas em mercados de exportação. De acordo com isso, o grau de exposição aos mercados exportadores, medido pela intensidade de exportação como representante, é importante para explicar as remunerações de exportação sempre que o processo de aprendizagem está vinculado ao grau de exposição. As empresas podem aprender mais da exportação se os volumes de exportação forem grandes.

Uma série de trabalhos teóricos, incluindo Bernard et al., Melitz, Helpman et al. e Yeaple (*apud* Kimura e Kiyota 2006), usam os resultados da literatura empírica sobre empresas e exportações como ponto de partida e desenvolvem modelos de comércio internacional com empresas heterogêneas que se concentram na relação entre produtividade e exportações, ou globalização em nível de empresa em geral. A relação entre a heterogeneidade das empresas e

as exportações (similarmente ao empregado na presente investigação), segundo estes autores, representa a produtividade em um quadro geral.

Através de dados em painéis longitudinais em empresas japonesas e utilizando métodos deterministas (não estocásticos) para calcular índices de produtividade total dos fatores (TFP), Kimura e Kiyota (2006) constataram que: as empresas mais produtivas se envolvem em exportações e IDE; as empresas com nível de produção médio se envolvem em exportações ou IDE; e, as empresas menos produtivas se concentram apenas no mercado interno. Ainda que, as exportações e o IDE parecem melhorar a produtividade da empresa, desde que o efeito de convergência da produtividade seja controlado. Desta forma, as empresas envolvidas em exportações e IDE tendem a ter maior produtividade. As diferenças estão entre 3,5 a 5,0% com significância estatística. Contudo, os modos de entrada ao comércio estrangeiro, aludidas por este autor, não parecem ser “substitutos”. Em vez disso, ambos funcionam como “complementos” na concepção de operações globais.

Grossman e Helpman (*apud* Love e Mansury, 2009), reconhecem explicitamente a possibilidade de uma causalidade contínua da exportação para a produtividade através de P&D e inovação. Isto acontece por três motivos: i) a concorrência mais forte nos mercados estrangeiros obriga as empresas a melhorar produtos e processos e, assim, continuarem competitivas; ii) existe a possibilidade de "aprender pela exportação", envolvendo principalmente a exposição a conhecimentos e tecnologia estrangeiros superiores, o que também ajuda a aumentar a produtividade das empresas exportadoras; e iii) o efeito de escalão pode ser importante. A exportação amplia o mercado sobre o qual as margens podem ser obtidas e, como muitos custos, são majoritariamente fixados, como a P&D, esses investimentos podem ser recuperados em um volume de vendas maior. Isso ajuda a produtividade e oferece maiores incentivos para investir em P&D e inovação.

Uma das hipóteses, testadas no estudo de Love e Mansury (2009), foi se há ligação entre a intensidade de exportação e a produtividade, quando utilizado um modelo de seletividade e simultaneidade entre estas variáveis. Para mostrar o efeito de permitir a simultaneidade entre tais variáveis, seus resultados são comparados com os de um modelo que permite a autosseleção na exportação, mas não para a simultaneidade (ou seja, um modelo Heckman padrão). O forte efeito de seleção de amostras ( $\lambda$ ) nas estimativas simultâneas e padrão de Heckman confirmaram, novamente, que as empresas mais produtivas se autosselecionam para exportar, não havendo efeito no modelo Heckman, mas um efeito fraco-positivo (nível de

10,7%) no modelo simultâneo (preferido). Portanto, encontraram suporte limitado para a referida hipótese, mesmo depois de ter permitido o efeito significativo de autosseleção e a simultaneidade entre as variáveis.

A evidência empírica sobre os benefícios de produtividade da exportação é uma incógnita. Bernard e Jensen (apud Love e Mansury 2009), em uma série de trabalhos que utilizaram dados dos EUA, consistentemente, não conseguem encontrar qualquer suporte para a hipótese de que a exportação melhora a produtividade. Isto porque, os efeitos *ex-ante* indicam aumento na produtividade e que, os efeitos *ex-post* apresentam níveis de produtividade relativamente baixos. Castelli (2002), Greenaway, Gullstrand e Kneller (2005) e Arnold e Hussinger (2005), ambos citados por Love e Mansury (2009), encontraram resultados similares para empresas de fabricação italianas, suecas e alemãs. Não obstante, Baldwin e Gu (2004) encontraram evidências do crescimento de produtividade *ex-post* da exportação e identificaram três mecanismos pelos quais isso ocorre: i) aprender exportando (conhecimento de tecnologias estrangeiras); ii) exposição a uma competição mais intensa; iii) maior especialização de produtos levando à exploração de economias de escala.

Para além dos fatores colaborativos evidenciados, Love e Mansury (2009), reconheceram outros fatores que podem influenciar a exportação e a produtividade: o papel dos recursos internos; o desempenho da empresa; o tamanho da empresa, usado para controlar economias (ou deseconomias) de escala; a intensidade de capital; qualidade da força de trabalho; o ciclo de vida do produto (P&D).

Merino (2012), em sua análise da relação I-P, utilizou os modelos distinguidos por Johanson Vahlne (1977) e Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e que são a base teórica e empírica para tal. Seguindo o modelo, classificou e agrupou as empresas de sua amostra em função de suas atividades internacionais: domésticas, D (aqueles que não exportam ou têm filiais produtivas no exterior); exportadoras, E (aqueles que vendem parte de sua produção no exterior, mas não possuem filiais produtivas no exterior); e multinacionais M (aquelas que possuem instalações no exterior que realizam atividades de produção). Através do Teste de Kolmogorov-Smirnov, comparou os níveis de produtividade dos três grupos e observou que empresas que avançaram mais em seus processos de internacionalização apresentam níveis de produtividade mais altos. A evolução da produtividade, nestes grupos, revela uma situação

diferente: enquanto a produtividade evolui a um ritmo similar para as multinacionais e as exportadoras, a situação difere para as empresas domésticas<sup>2</sup>.

Embora o quadro de Uppsala estabeleça etapas qualitativamente diferentes nos processos de internacionalização das empresas, um elemento quantitativo também pode estar presente na evolução da produtividade. Uma vez que o peso das atividades internacionais é levado em conta, os resultados anteriores podem ser modificados: os pequenos exportadores (as empresas cujas vendas internacionais não suportam 25% das vendas totais) mostram uma evolução de produtividade similar às empresas nacionais, enquanto a produtividade dos grandes exportadores evolui como a das multinacionais (Merino 2012). Ainda se espera que os exportadores sejam mais produtivos do que os não exportadores. Isso porque as empresas produtivas são mais propensas a se tornarem exportadoras e/ou porque a exportação torna as empresas mais produtivas. Esses dois cenários não são mutuamente exclusivos. Isso sugere que as empresas altamente produtivas são sistematicamente mais propensas a se tornarem exportadoras do que suas contrapartes menos produtivas. Este fato encontra fundamentação teórica por dois motivos: i) em situação mais competitiva, as empresas otimizam seus recursos para serem mais produtivas; ii) um mecanismo de autosseleção pode estar presente e apenas as maiores empresas decidem iniciar uma estratégia de internacionalização.

Em 1995, Bernard e Jensen (*apud* Wagner, 2007) publicaram o primeiro de vários trabalhos que mudaram a perspectiva de pesquisa<sup>3</sup>, isto é, se são as exportações que promovem o crescimento da produtividade ou vice-versa<sup>4</sup>. Eles usaram grandes dados longitudinais abrangentes de pesquisas, realizadas regularmente por estatísticas oficiais nos Estados Unidos da América, para analisar as diferenças entre exportadores e não exportadores em várias dimensões do desempenho da empresa, incluindo a produtividade. Existem duas hipóteses alternativas para explicar estas diferenças (Wagner, 2007).

A primeira hipótese aponta para a autosseleção das empresas mais produtivas nos mercados de exportação. Para tanto, analisou 55 estudos empíricos, microbaseados sobre exportação, publicados entre 1995 e 2006, encontrando apoio irrefutável para a existência desse mecanismo de autosseleção. Por um lado, porque a produtividade das empresas melhora como resultado de sua atividade exportadora. Por outro lado, porque existem custos adicionais

---

<sup>2</sup> A literatura empírica confirmou os maiores níveis de produtividade dos exportadores versus não exportadores (ver ISGEP (2008) para uma grande pesquisa internacional), bem como de empresas multinacionais do que empresas nacionais (ver Ramondo, 2009, Barbosa e Louri, 2005).

<sup>3</sup> Ver Bernard e Jensen, 1995, 1999 e 2004.

<sup>4</sup> Ver as pesquisas de Baldwin, 2000, Giles e Williams, 2000 e 2000 e López, 2005.

de venda de mercadorias em países estrangeiros, podendo levar a empresa a desenvolver um comportamento prospectivo no sentido de que o desejo de exportar futuramente leva uma empresa a melhorar o desempenho no presente e ser competitiva no mercado externo. Reforçando-se a corrente empírica de que as empresas mais produtivas tornar-se-iam exportadoras.

A segunda hipótese sinaliza para o papel da aprendizagem por exportação. As empresas que participam nos mercados internacionais estão expostas a uma concorrência mais intensa e devem melhorar em ritmo mais rápido do que aquelas que vendem seus produtos apenas no mercado doméstico. Assim, a exportação torna as empresas mais produtivas.

Diante destas hipóteses, se Melhore e Maiores (M&M) empresas se tornem exportadoras, então devemos esperar encontrar diferenças significativas nas medidas de desempenho entre futuros iniciadores de exportação e futuros não iniciantes, mesmo vários anos antes de alguns deles começarem a exportar. O quadro geral é que os exportadores são mais produtivos do que os não exportadores e as empresas mais produtivas se autosselecionam nos mercados de exportação, enquanto a exportação não necessariamente melhora a produtividade.

Contudo, segundo Wagner (2007), ainda parece muito cedo para falar desses achados como fatos estilizados e para discutir quaisquer conclusões definitivas, ainda que baseadas apenas nestas evidências. Há uma série de questões importantes que só foram abordadas recentemente em alguns estudos e que merecem futuros esforços para responder, por exemplo:

- Se as empresas de alta produtividade se autosselecionam nos mercados de exportação, é a sua alta produtividade devido a um choque aleatório exógeno ou é o resultado de uma estratégia planejada para se preparar para entrar nos mercados estrangeiros?
- Se exportar melhora a produtividade através da transferência de tecnologia de compradores internacionais, quais são os mecanismos pelos quais esta aprendizagem da internacionalização ocorre?



### **Capítulo III – As M&M empresas brasileiras**

### 3.1 Definição da amostra

O estudo investiga a relação entre as seguintes variáveis: grau de internacionalização e produtividade, de um grupo de empresas brasileiras, no período compreendido entre os anos de 2011 a 2015, com base nos dados fornecidos pela revista Exame (<https://exame.abril.com.br>). Grupo de empresas, que, ao serem avaliadas pela referida revista, foram consideradas como as Melhores e Maiores (M&M) empresas brasileiras e merecedoras de destaque em vários setores de atividade<sup>5</sup>.

A amostra original, constituída por 2500 observações relativas a 687 empresas, afunilou em uma amostra de 680 observações relativas a 199 empresas, em função do propósito da investigação. Efetivamente, dada a pretensão de analisar a relação existente entre a produtividade e o grau de internacionalização das empresas, medido pelo peso das exportações nas vendas totais, foram excluídas as empresas em que estas variáveis são omissas em todos os anos da amostra.

Os dados utilizados foram extraídos da Revista Exame, que avaliou mais de 3.000 empresas (anexo B), além dos maiores grupos privados do país, incluídas as companhias limitadas que enviaram seus resultados para análise da edição M&M e responderam aos questionários. Foram consideradas, além disso, empresas de porte significativo e bem conhecidas no mercado, que não divulgam seus resultados, mas tiveram seu faturamento estimado pelos analistas da referida revista, tendo por base as demonstrações contábeis que consideram os efeitos da inflação em seus resultados (anexo D).

O objetivo da edição M&M é medir o desempenho das empresas individualmente. Por esse motivo, tomam como base as demonstrações individuais, e não as consolidadas. O critério de classificação utilizado é o das vendas líquidas. Ao lado das receitas de vendas, em reais e em dólares, são fornecidas no *ranking* das 500 maiores informações como lucro ou prejuízo, patrimônio, crescimento das vendas, rentabilidade, liquidez, endividamento, riqueza gerada, riqueza criada por empregado, crescimento de vendas, valor das exportações e respectivo percentual sobre as vendas, número de empregados e controle acionário (anexo C).

### 3.2 Breve caracterização da amostra

Para facilitar a caracterização da amostra, consideraram-se, discricionariamente, os seguintes escalões do grau de internacionalização das empresas:

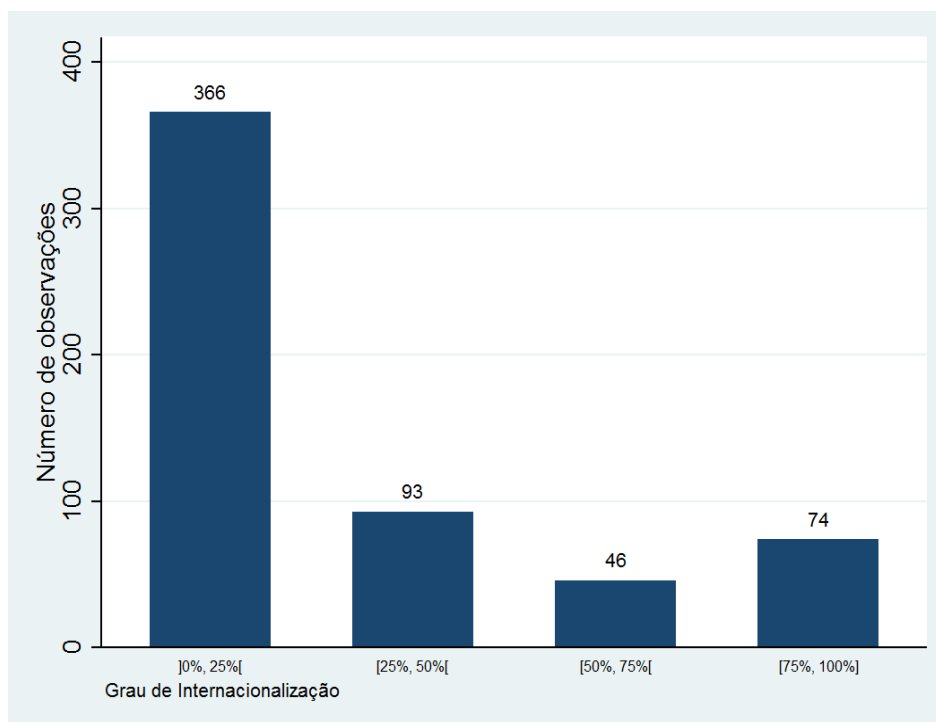
---

<sup>5</sup> Ver critérios de classificação no anexo B e indicadores de desempenhos nos anexos C e D.

Escalão	1	2	3	4
GrauInt	]0%, 25%[	[25%, 50%[	[50%, 75%[	[75%, 100%]

A figura 5 traz a escala do grau de internacionalização, indicando que aproximadamente 54% das observações são relativas a empresas cujo grau de internacionalização, em algum dos anos de 2011 a 2015, se mostrou inferior ou igual a 25% ( $\text{GrauInt} \leq 25\%$ ) e que apenas cerca de 11% das observações são relativas a empresas que apresentam um grau de internacionalização superior ou igual a 75% ( $\text{GrauInt} \geq 75\%$ ).

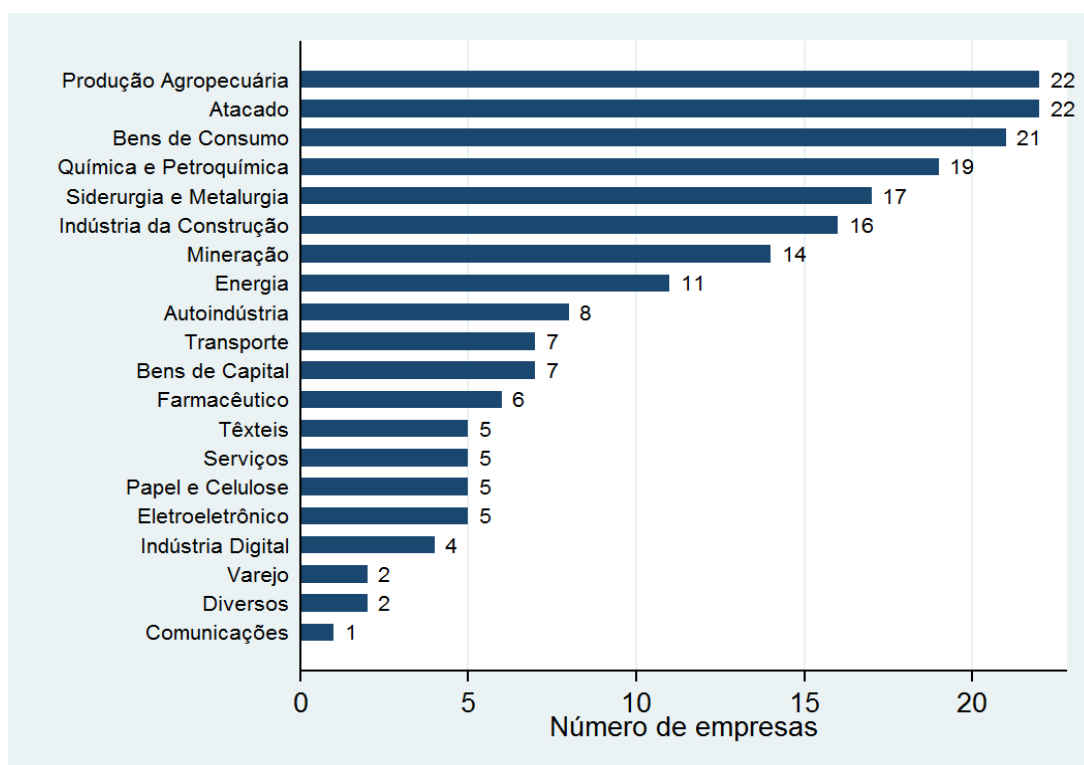
Figura 5 - Número de observações por escalão do grau de internacionalização



Fonte: elaboração própria.

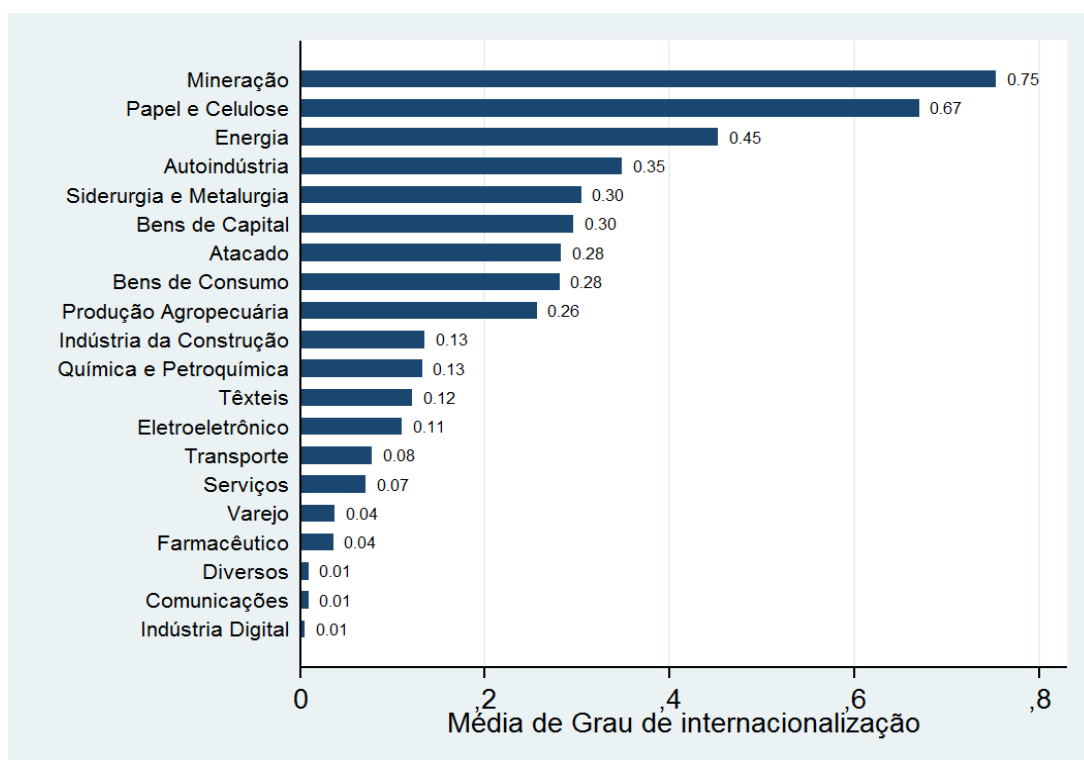
A figura 6 evidencia que a amostra integra, majoritariamente, empresas dos setores da produção agropecuária e do atacado, bem como dos setores de bens de consumo, da química e petroquímica, da siderurgia e metalurgia, da indústria da construção, e da mineração. Como se pode ver na figura 7, o setor da mineração é aquele cujas empresas apresentam, em média, o maior grau de internacionalização -  $\text{GrauInt} = 75\%$ . Também as empresas dos setores do papel e celulose e da energia exportam, em média, uma parte considerável da sua produção ( $\text{GrauInt} = 67\%$  e  $\text{GrauInt} = 45\%$ , respectivamente).

Figura 6 - Número de empresas por setor



Fonte: elaboração própria.

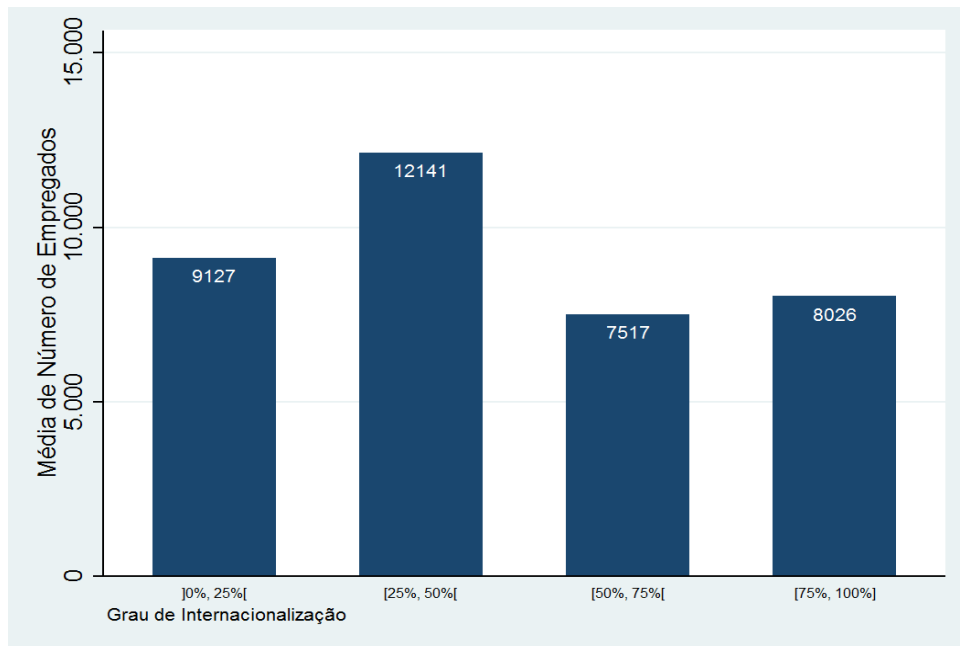
Figura 7 - Grau de internacionalização por setor produtivo



Fonte: elaboração própria.

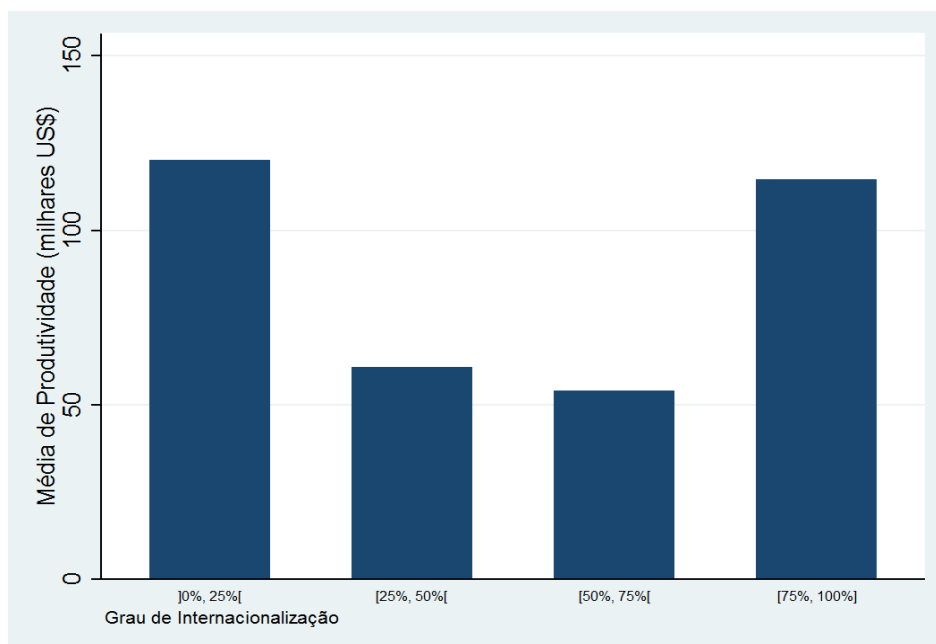
Analisando a figura 8, pode-se depreender que, no âmbito das M&M empresas estudadas, não inexistente relação linear entre o número de empregados e o grau de internacionalização e que as empresas com um grau de internacionalização compreendido entre 25% e 50% são as que apresentam maior dimensão média.

Figura 8 - Média do número de empregados por escalão de internacionalização



Fonte: elaboração própria.

Figura 9 - Média da produtividade por escalão de internacionalização

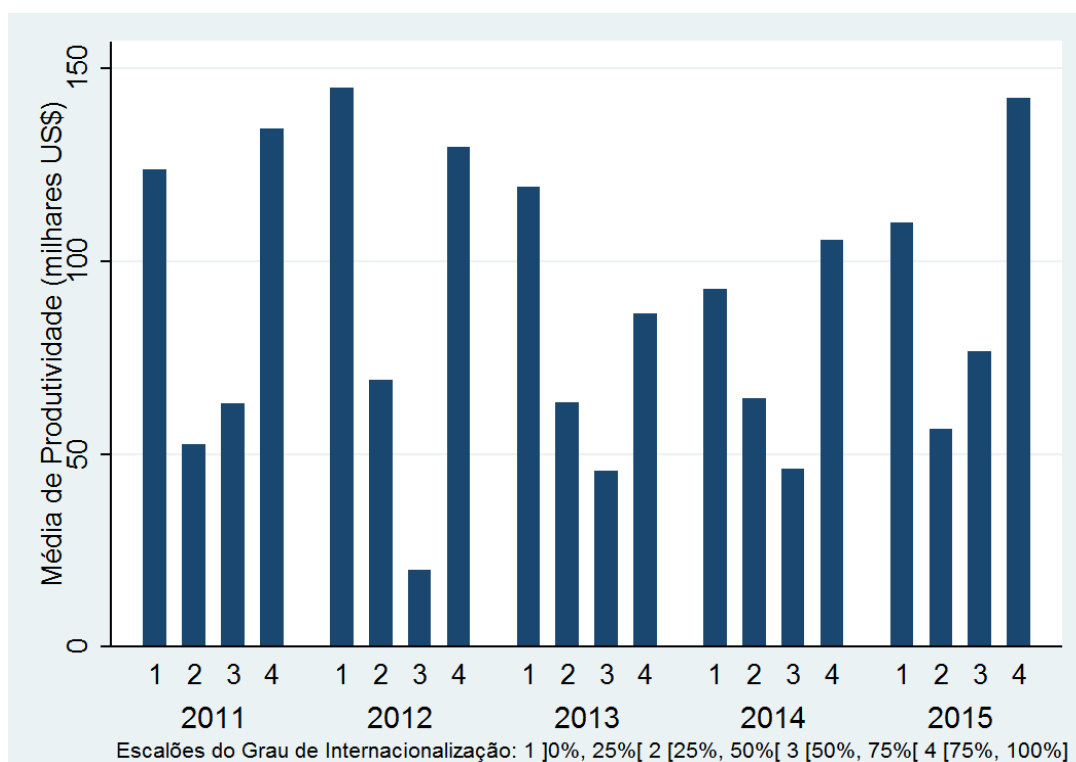


Fonte: elaboração própria.

A figura 9 revela que as empresas posicionadas nas escalões extremas do grau de internacionalização apresentam uma produtividade, aproximadamente o dobro, da correspondente às empresas posicionadas nas escalões intermédias de internacionalização. Abstraindo da influência de outras determinantes da produtividade e do fato de se tratar com dados em painel, esta constatação sugere um perfil em U da relação produtividade-internacionalização, que, adiante, se discutirá.

Quando se analisa a figura 10, percebe-se que as constatações decorrentes da figura 9 são, sensivelmente, replicadas quando se considera separadamente cada um dos cinco anos de 2011 a 2015.

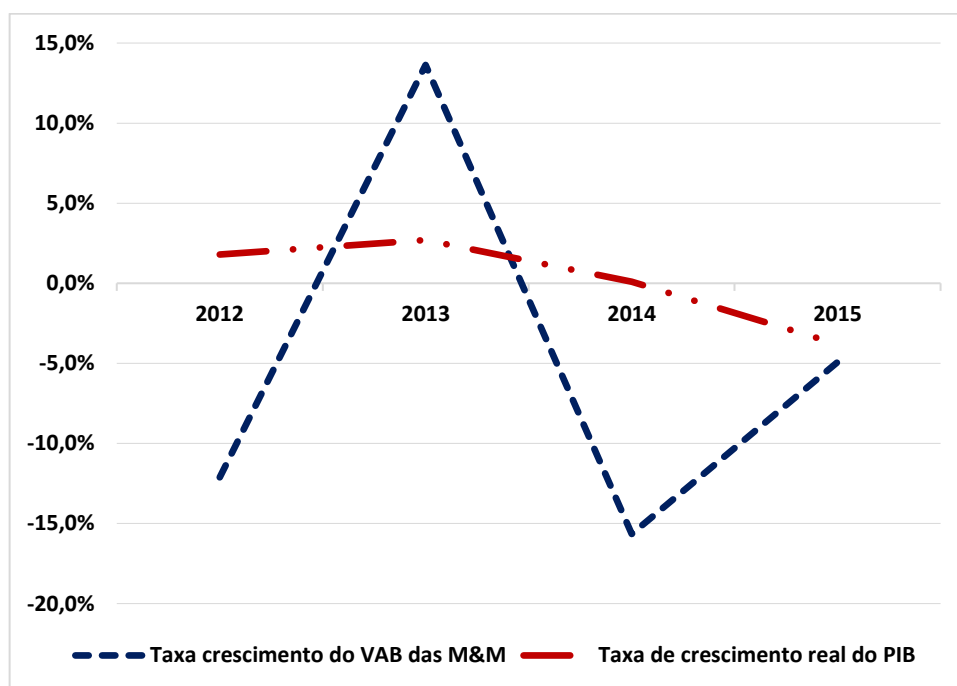
Figura 10 - Média da produtividade por escalão de internacionalização, por ano (2011-2015)



Fonte: elaboração própria.

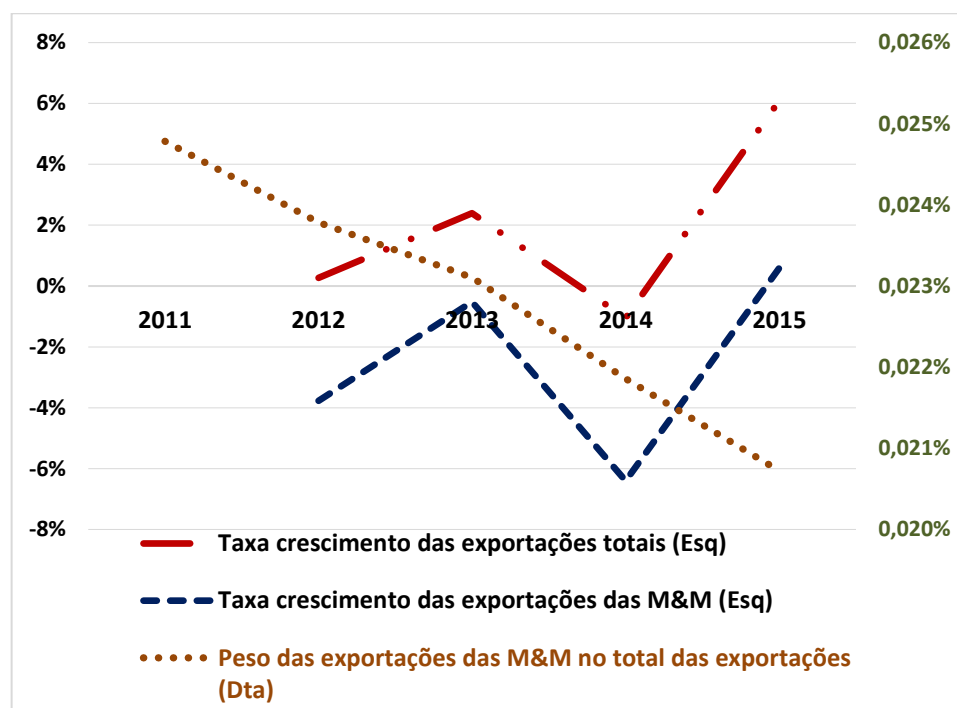
Como se observa na figura 11 e segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, o crescimento do VAB das M&M é muito mais volátil do que o do total economia brasileira (PIB). As empresas M&M representadas neste gráfico constituem uma subamostra de apenas 67 unidades, tendo em conta serem as únicas para as quais existem dados sobre a riqueza criada para todos os anos do período considerado.

Figura 11 - Crescimento do VAB das M&M vs. crescimento do PIB



Fonte: Elaborado com base nos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE, e da Revista Exame.

Figura 12 - Exportações totais e exportações das M&M



Fonte: Elaborado com base nos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE, e da Revista Exame.

A figura 12 mostra que as exportações das empresas M&M evoluíram, no período em análise, a taxas sistematicamente inferiores às do crescimento das exportações globais brasileiras, pelo que, como evidenciado na figura, declinou o peso das exportações das M&M empresas no total das exportações brasileiras. Enquanto que as exportações totais apenas decresceram em 2014, as exportações do conjunto das 57 M&M empresas consideradas (aquelas cujas exportações são conhecidas para todos os cinco anos) apenas cresceram (e modicamente) em 2015. Em média, as empresas desta subamostra possuem um grau de internacionalização de 33,3%, superior ao que se registra no total da amostra (27,7%).

Refira-se que as exportações brasileiras se concentram ainda em produtos de pouco valor acrescentado, como as *commodities*, por exemplo, (Dórea, Pereira & Marins, 2015). Por outro lado, no Brasil, a grande maioria das empresas internacionaliza-se mediante um processo incremental de exportações e a nacionalidade do controle acionista parece ser relevante para o grau de internacionalização alcançado pelas empresas (Kraus, 2006).

### 3.3 Metodologia

Considerando as particularidades das pesquisas no campo das ciências sociais aplicadas, os estudos são induzidos ou limitados aos objetivos, que contempla a pesquisa exploratória, descritiva e explicativa. Com intuito de definir o delineamento da pesquisa, a presente investigação foi enquadrada numa pesquisa descritiva, ou seja, não tão preliminar quanto à pesquisa exploratória e nem tão profunda quanto à pesquisa explicativa.

Segundo Gil (*apud* Raupp & Beuren, 2003), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis, através de técnicas padronizadas de coletas de dados. Andrade (*apud* Raupp & Beuren, 2003) reforça que a pesquisa descritiva preocupa-se em observar fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere nos fatos apurados. Triviños (*apud* Raupp & Beuren, 2003) assevera a exigência de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados, objetivando conferir validade científica à pesquisa.

Essencialmente a investigação utilizou-se de instrumentos estatísticos para atingir seus objetivos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados, ou seja, foi conduzida sob uma abordagem quantitativa, com recursos à estimação de um modelo com dados em painel, para o quinquênio 2011-2015, se preocupou com o comportamento geral das observações contidas na amostra das empresas brasileiras que constam da base de dados “Melhores e Maiores”



(M&M) da revista Exame, numa tentativa de entender e classificar a relação de grau entre as variáveis: Grau de Internacionalização (GrauInt) e Produtividade (InProdutividade).

Dentro do modelo de estimação utilizado, foi especificada como variável dependente o logaritmo do seguinte indicador de desempenho:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{Riqueza criada}}{\text{Número de empregados}}$$

Respeitando a literatura empírica aplicada à investigação (e.g. ISGEP; 2008, Fleury, Borini, Fleury & Júnior, 2008), tomou-se como principal variável explicativa o grau de internacionalização:

$$\text{GrauInt} = \frac{\text{Exportações de bens e serviços}}{\text{Total de vendas de bens e serviços}}$$

Complementarmente, utilizou-se como regressor o logaritmo natural do número de empregados (lnNEmpregados), para servir como indicador do tamanho das empresas, e o logaritmo natural do salário unitário, sendo

$$\text{Salário Unitário} = \frac{\text{Massa salarial}}{\text{Número de empregados}}$$

Justifica-se considerar esta variável de controle, na medida em que o nível salarial praticado pelas empresas possa induzir efeitos sobre a produtividade dos seus trabalhadores, como admite a teoria dos salários eficientes. De acordo com esta teoria, será de esperar um efeito positivo do nível salarial sobre a produtividade dos trabalhadores.

Ainda utilizou-se como regressores o quadrado do grau de internacionalização (GrauInt<sup>2</sup>) ou também o seu cubo (GrauInt<sup>3</sup>) para averiguar se as especificações não lineares no grau de internacionalização se revelariam mais ajustadas.

Para testar a relação existente entre a produtividade das empresas e seu grau de internacionalização, será estimado um modelo com dados em painel. A estimação de um modelo com dados em painel tem em conta a heterogeneidade da amostra, isto é, controla a existência de características diferenciadoras das empresas que compõem a amostra, como, por exemplo, a qualidade dos seus executivos ou o investimento em inovação e desenvolvimento (I&D). O método dos dados em painel combina séries temporais e dados seccionais, permitindo obter maior quantidade de informação e variabilidade dos dados, menor

colinearidade entre as variáveis, maior número de graus de liberdade e maior eficiência na estimação.

A metodologia com dados em painel permite estimar modelos em que: 1) se assume homogeneidade dos dados nas suas dimensões seccional e temporal (modelo de coeficientes constantes ou *pooled regression*); 2) se preserva a heterogeneidade dos dados, assumindo que as diferenças entre indivíduos podem ser captadas através de diferenças no termo independente (modelo de efeitos fixos); 3) se assume que os efeitos individuais captados pelos termos independentes são aleatórios (modelo de efeitos aleatórios), em que o termo de perturbação e as variáveis explicativas não se encontram correlacionados<sup>6</sup>.

O modelo geral para dados em painel pode ser representado por:

$$y_{it} = \beta_{0it} + \beta_{1it}x_{1it} + \dots + \beta_{kit}x_{kit} + e_{it} \quad (1)$$

Onde “*i*” são os diferentes indivíduos, “*t*” o período de tempo analisado,  $\beta_0$  refere-se ao termo independente (intercepto) e  $\beta_k$  ao coeficiente angular correspondente à *k*-ésima variável explicativa do modelo.

No modelo de coeficientes constantes pressupõe-se homogeneidade dos dados e, por isso,  $\beta_{0it} = \beta_0$ ;  $\beta_{1it} = \beta_1$ ; ...;  $\beta_{kit} = \beta_k$ . No modelo de efeitos fixos assume-se heterogeneidade dos dados é captada por diferenças no termo independente:  $\beta_{0it} = \beta_{0i}$ ;  $\beta_{1it} = \beta_1$ ; ...;  $\beta_{kit} = \beta_k$  (efeitos fixos seccionais apenas) ou  $\beta_{0it} = \beta_{0i} + \gamma_t$ ;  $\beta_{1it} = \beta_1$ ; ...;  $\beta_{kit} = \beta_k$  (efeitos fixos seccionais e temporais). Por sua vez, o modelo de efeitos variáveis, diferentemente do modelo de efeitos fixos seccionais, trata os termos independentes como aleatórios:  $\beta_{0i} = \beta_0 + \varepsilon_i$ , sendo  $\varepsilon_i$  um erro aleatório em que  $E(\varepsilon_i, e_{it}) = 0$ .

Existem vários testes que se podem realizar para decidir sobre qual o modelo mais adequado para estimar.

O teste LM de Breusch-Pagan permite decidir sobre se o modelo de efeitos constantes é mais adequado do que o de efeitos aleatórios. Aceita-se a hipótese nula de o modelo ter coeficientes constantes se a variância dos efeitos individuais for nula; caso contrário, aceita-se a hipótese de ter efeitos aleatórios.

O teste de Hausman permite dirimir entre o modelo de efeitos aleatórios e o de efeitos fixos. Testa a hipótese nula de as componentes específicas do erro não estarem correlacionadas com

---

<sup>6</sup>Ver Marques (2000) e Wooldridge (2002).

as variáveis explicativas contra a hipótese alternativa de estarem correlacionados com alguma dessas variáveis. Se a hipótese nula for rejeitada, conclui-se que o modelo de efeitos aleatórios não é apropriado e que é preferível o modelo de efeitos fixos.

O programa Eviews disponibiliza o teste *Redundant Fixed Effects Tests* que permite testar a natureza dos efeitos fixos a incluir no modelo: seccionais; temporais ou ambos.

### 3.4 Resultados e interpretações

Analisando a Tabela 3, verifica-se que não há correlação estatisticamente significativa entre o regressor GrauInt e a variável a explicar lnProdutividade, mas que esta está correlacionada com o regressor lnNEmpregados (negativamente) e com o regressor lnSalárioUnitário (positivamente). Os regressores não se apresentam correlacionados entre si, salvo uma moderada correlação entre lnNEmpregados e lnSalárioUnitário.

Tabela 3 – Matriz de correlações e estatísticas descritivas 2011-2015

	lnProdutividade	GrauInt	lnNEmpregados	lnSalárioUnitário
lnProdutividade	1 N = 586			
GrauInt	-0,0125 0,7739	1 N = 578		
lnNEmpregados	-0,3809 0,0000	-0,0006 0,9884	1 N = 634	
lnSalárioUnitário	0,7075 0,0000	-0,0183 0,6626	-0,3391 0,0000	1 N = 596
	Produtividade	GrauInt	NEmpregados	SalárioUnitário
Média	107,989	0,276	8965,3	22,878
Desvio padrão	196,9557	0,305	16206,2	16,112

(níveis de significância em itálico)

Tabela 4 - Estimação do modelo explicativo do desempenho (InProdutividade) das empresas através do estimador de efeitos fixos (dados em painel) 2011-2015

	Especificação 1	Especificação 2	Especificação 3
GrauInt	-0,137906 <i>0,520637</i>	-0,1825926 <i>1,036246</i>	-3,048875 * <i>1,564607</i>
GrauInt <sup>2</sup>		0,0522939 <i>1,493662</i>	9,044878 * <i>5,365105</i>
GrauInt <sup>3</sup>			-6,815615 <i>4,448436</i>
lnNEmpregados	-1,604855 <i>1,019169</i>	-1,604618 <i>1,022857</i>	-1,712312 * <i>1,036302</i>
lnNEmpregados <sup>2</sup>	0,0769569 <i>0,0581249</i>	0,0770068 <i>0,0580806</i>	0,0833125 <i>0,0580806</i>
lnSalárioUnitário	0,2284756 ** <i>0,0905111</i>	0,2295312 ** <i>0,1001469</i>	0,2168638 ** <i>0,1010242</i>
Constante	11,32212 ** <i>4,465154</i>	11,31705 ** <i>4,507148</i>	11,95854 *** <i>4,554651</i>
Estatística F	22,08	21,90	22,24
R <sup>2</sup> ajustado	0,8867	0,8864	0,8885
N.º de empresas	192	192	192
N.º observações	526	526	526

Erros padrão robustos em itálico.

\*  $p \leq 0,1$ ; \*\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*\*  $p \leq 0,01$

Na tabela 4, apresentam-se os resultados das estimações do modelo explicativo da (ln)produtividade das empresas através do estimador de efeitos fixos, com base em dados em painel relativos aos anos de 2011 a 2015, adotando três especificações alternativas<sup>7</sup>. O teste LM de Breusch-Pagan permitiu a rejeição da hipótese de o modelo ter coeficientes constantes e aceitar a hipótese alternativa de efeitos aleatórios. Todavia, a aplicação do teste de Hausman validou a opção pelo estimador de efeitos fixos, em detrimento do estimador de efeitos aleatórios. Finalmente, a aplicação do *Redundant Fixed Effects Tests* permitiu selecionar o estimador de efeitos fixos seccionais, como sendo o mais apropriado.

A especificação 3 é a que conduz ao melhor ajustamento global, quer considerando a estatística F, quer o R<sup>2</sup> ajustado. Esta especificação inclui como regressores, para além do grau de internacionalização, GrauInt, (e dos demais regressores), o respectivo quadrado, GrauInt<sup>2</sup>, e cubo, GrauInt<sup>3</sup>.

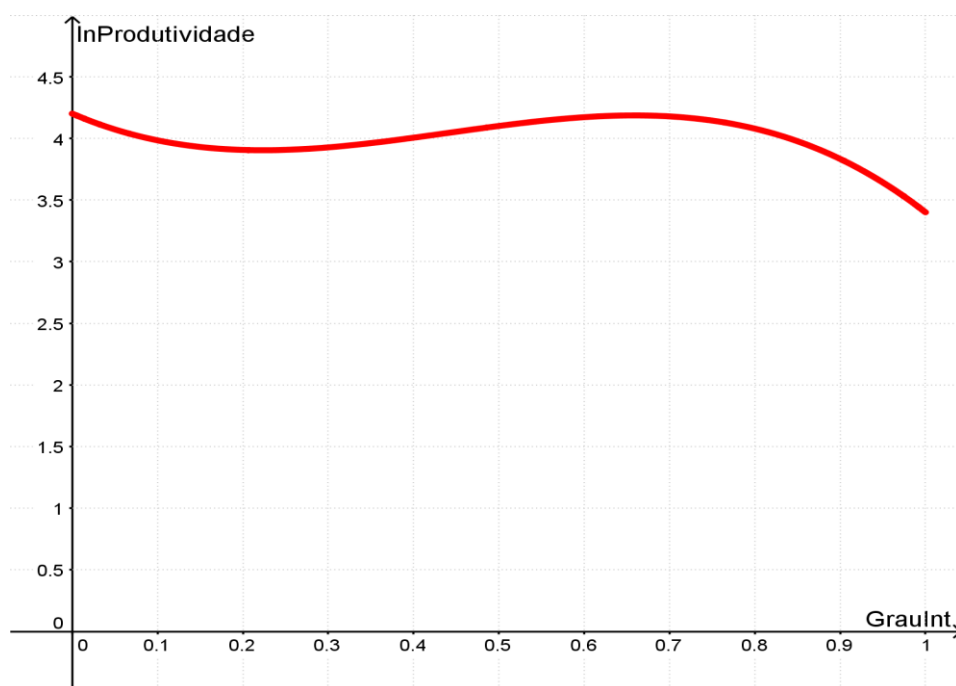
<sup>7</sup> Estes resultados foram obtidos excluindo, adicionalmente, da amostra as observações relativas a uma empresa cuja produtividade assumiu um valor elevado em extremo, indiciando um eventual erro de observação relativo ao VAB e/ou ao número de empregados, no ano de 2011 (o único em que estão disponíveis dados relativos a esta empresa). Refira-se, contudo, que a não exclusão destas observações extremas, conduz, sensivelmente, aos mesmos resultados e correspondente significância estatística.

Os resultados econométricos sugerem que a dimensão das empresas influirá negativamente na sua produtividade (elasticidade de aproximadamente -1,7). Distintamente, a elasticidade salário unitário-produtividade apresenta-se significativamente positiva, mas reduzida ( $\approx 0,2$ ).

Pretendendo-se definir o perfil mais ajustado da relação internacionalização-desempenho (lnProdutividade), consideraram-se os resultados associados à melhor especificação, tendo-se obtido a curva representada na Figura 13. Salvaguardando o fato de as estimativas dos coeficientes dos regressores GrauInt<sup>3</sup> e lnNEmpregados<sup>2</sup> não se revelarem, de modo robusto, estatisticamente significativos, constata-se não ser possível confirmar a forma em U do perfil da relação internacionalização-(ln)produtividade sugerida, anteriormente, pela Figura 9.

O perfil encontrado antes sugere que a produtividade cresce com o grau de internacionalização, mas apenas no intervalo entre os 20% e os 70%, sensivelmente, apresentando-se decrescente com o grau de internacionalização fora deste intervalo. Refira-se, contudo, que, globalmente, a exportação de parte da produção não induzirá o crescimento da produtividade das empresas, face à alternativa de venderem apenas para o mercado interno. A evidenciada configuração do perfil da relação produtividade-internacionalização coaduna-se com o paradigma dos três estágios qualitativamente distintos do processo de internacionalização glosado na literatura (e.g. Contractor et al., 2003) e baseado no modelo de internacionalização concebido pela Escola de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977).

Figura 13 - Perfil da relação internacionalização-desempenho (lnProdutividade)



Fonte: elaboração própria.

Para níveis modestos do grau de internacionalização, sobrepesam os custos de entrada, o que determinará um efeito negativo sobre a produtividade. Ultrapassada essa fase, as empresas passam a beneficiar do acesso a fatores de produção menos custosos, o que se refletirá numa relação positiva entre o grau de internacionalização e a produtividade. Porém, a partir de um elevado grau de internacionalização, o inerente agravamento de custos associados ao esforço de penetração em mercados cada vez mais periféricos, geográfica e culturalmente, induzirá uma diminuição da produtividade com o grau de internacionalização. Deste modo, os resultados obtidos corroboram empiricamente este paradigma dos três estágios, que tem recebido limitada comprovação, como nota Hoon e Contractor (2014).

Estes resultados podem ser confrontados com os obtidos em ISGEP (2008), onde, de modo análogo, se recorre ao estimador de efeitos fixos para concluir que o grau de internacionalização terá influência na produtividade das empresas analisadas em treze dos quatorze países estudados. Cingindo-se à especificação que, tomando a  $\ln$ produtividade como variável a explicar, apenas incluiu como regressores a razão exportação/vendas totais e o seu quadrado (para além das usuais variáveis de controle), ISGEP (2008) reporta resultados distintos consoantes os países, que se traduzem em perfis muito diversos da relação produtividade-internacionalização.

A partir da especificação 3, considerou-se ainda uma quarta especificação, englobando, adicionalmente, como regressores, as variáveis dicotômicas indicativas do setor de atividade de cada uma das empresas (anexo A). Dado, porém, o reduzido número de observações relativas a empresas de vários dos setores, as correspondentes variáveis dicotômicas foram omitidas devido à colinearidade. Assim, foi apenas possível concluir que as empresas dos setores de bens de consumo, da indústria digital e da produção agropecuária serão mais produtivas do que as empresas do setor do atacado (tomado como referência), e as empresas do setor de mineração serão menos produtivas do que as do setor de referência. As estimativas dos coeficientes dos restantes regressores são, praticamente, coincidentes com as relativas à especificação 3.

Deve ainda referir-se que os dados disponíveis se revelaram insuficientes para, executando os procedimentos adequados, investigar empiricamente a eventual dualidade no sentido da causalidade entre o grau de internacionalização e a produtividade.

## Conclusões

Em face de distintas abordagens teóricas que concorrem para explicar os contornos da relação entre a internacionalização das empresas e o seu desempenho, nomeadamente quando medido pela produtividade, e da diversidade de resultados gerados pela análise empírica correspondente, pretendeu-se, fundamentalmente, caracterizar a relação entre o grau de internacionalização e a produtividade de um grupo específico de empresas brasileiras de grande dimensão e bom desempenho económico-financeiro.

Assim, a análise realizada assentou nos dados fornecidos pela revista Exame relativos a cerca de duas centenas das empresas brasileiras selecionadas como Melhores e Maiores (M&M), no quinquênio 2011-2015.

Embora todas as M&M empresas brasileiras incluídas na amostra usada neste estudo exportem parte da sua produção, verifica-se que mais de metade das observações são relativas a empresas cujo grau de internacionalização, em algum dos anos de 2011 a 2015, é inferior a 25% e que apenas cerca de um décimo das observações são relativas a empresas que exportam, pelo menos, três quartos da sua produção, sendo o grau de internacionalização médio do conjunto das empresas M&M de cerca de 28%. Esta estatística é, porém, pobre de significado, dada a heterogeneidade do grau de internacionalização médio nos diferentes setores de atividade. De fato, apenas os setores da mineração, do papel e celulose, da energia e da autoindústria apresentam um grau de internacionalização médio superior a 30%.

Quanto à relação entre a dimensão das M&M empresas e o seu grau de internacionalização, constata-se que aquelas com um grau de internacionalização compreendido entre 25% e 50% são as que empregam, em média, o maior número de trabalhadores, não sendo perceptível uma relação direta entre estes dois aspectos.

Relativamente à relação internacionalização-(ln)produtividade, conclui-se que será errôneo ignorar as demais condicionantes da produtividade e desperdiçar o fato de se dispor de dados em painel. Fazê-lo, induziria a conclusão de que a relação em causa apresentaria um perfil em U, sendo que os resultados econométricos obtidos quando se recorre ao estimador (de efeitos seccionais fixos) e à especificação do modelo mais adequados sugerem outro perfil para a relação internacionalização-(ln)produtividade. O perfil revelado indica que a produtividade cresce com o grau de internacionalização, mas apenas no intervalo entre os 20% e os 70%, sensivelmente, apresentando-se decrescente com o grau de internacionalização fora deste intervalo, podendo afirmar-se que, globalmente, a exportação de parte da produção não

induzirá o crescimento da produtividade das empresas, face à alternativa de venderem apenas para o mercado interno. A configuração em S do perfil da relação produtividade-internacionalização é compaginável com a teoria dos três estágios qualitativamente distintos do processo de internacionalização (e.g. Contractor et al., 2003).

Apesar de algumas limitações da informação disponível, é possível concluir que as empresas dos setores de bens de consumo, da indústria digital e da produção agropecuária serão mais produtivas do que as empresas do setor do atacado (tomado como referência), e as empresas do setor de mineração serão menos produtivas do que as do setor de referência.

Portanto, não obstante as limitações acima mencionadas, os resultados obtidos foram suficientemente consistentes para permitir delinear a relação internacionalização-produtividade, no âmbito das Melhores & Maiores empresas brasileiras selecionadas pela Revista Exame.

Em investigação subsequente, seria interessante tentar esclarecer qual o perfil da relação internacionalização-produtividade (I-P) para o conjunto das empresas brasileiras não classificadas como M&M. Para consegui-lo fazer de forma robusta, relevaria poder dispor de informação suscetível de gerar outras variáveis de controle para além das consideradas neste estudo (por exemplo, os gastos das empresas em investigação e desenvolvimento (I&D), e outros aspectos que é sabido terem influência sobre a produtividade). Seria também estimulante poder investigar empiricamente a eventual dualidade no sentido da causalidade entre o grau de internacionalização e a produtividade para a seleção M&M empresas brasileiras.



## Referências Bibliográficas

- Almeida, A. (2007). *Internacionalização de Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Elsevir.
- Amaral, A.C.R. (2006). *Direito do Comércio Internacional: Aspectos Fundamentais*. São Paulo: Aduaneiras.
- Antolín, M. M., Máñez, J. A., Barrachina, M. E., & Llopis, J. A. (2013). Export intensity and the productivity. *Applied Economics Letters*, 20, pp. 804-808.
- Araújo, B. C. (2006, dezembro). *Análise Empírica dos Efeitos Ex-Post das Exportações sobre a Produtividade, Emprego e Renda das Empresas Brasileiras*. Salvador: XXXIV Encontro Nacional de Economia - ANPEC-Associação Nacional de Economia. Recuperado de: <http://www.anpec.org.br/encontro2006/artigos/A06A151.pdf>.
- Baptista, L.O. (2011). *Contratos Internacionais*. São Paulo: Lex Magister.
- Barbosa, P. S. (2004). *Competindo no Comércio Internacional: uma visão geral do processo de exportação*. São Paulo: Aduaneiras.
- Behrends, F.L. (2002). *Comércio Exterior* (7ª ed.). Porto Alegre: Síntese.
- Bergamini, C.W. (2008). *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Bortoto, A.C., Vasques, E.F., Rebono, M., Cassar, M., & Ramos, R.J.S. (2004). *Comércio Exterior: Teoria e Gestão*. São Paulo: Atlas.
- Braga, J. N. (2003. Dissertação de Mestrado). *O Empreendedorismo como Instrumento de Desenvolvimento*. Universidade Federal da Bahia. Recuperado de [http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/dissertacao\\_mestrado\\_j\\_oao\\_nestor.pdf](http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/dissertacao_mestrado_j_oao_nestor.pdf).
- Bueno, Y. M., & Aguiar, D. R. (2004). Determinantes do grau de envolvimento na atividade exportadora e suas implicações nas exportações. *Revista Gestão e Produção*, 11(2), 211-220. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2004000200007>.
- Campos, V.F. (1999). *Controle da qualidade total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial.
- Carmo, E.C., & Mariano, J. (2006). *Economia Internacional*. São Paulo: Saraiva.
- Castro, J. (2011). *Exportação: aspectos práticos e operacionais*. São Paulo: Aduaneiras.

- Caves, R.E., Frankel, J.A., & Jones, R.W. (2001). *Economia Internacional: comércio e transações globais*. São Paulo: Saraiva.
- Cavusgil, S.T., Knight, G., & Riesenberger, J.R. (2010). *Negócios Internacionais: Estratégia, Gestão e Novas Realidades*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 37, 796-820. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/03090560310465152>.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Contractor, F., Kundu, S., & Hsu, C.-C. (12 de dezembro de 2003). A three-stage theory of international expansion. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 5-18. Recuperado de DOI 10.01057/palgrave.jivs.8400003. Fonte: [www.citeseerx.apsu.edu/doi/10.1057/palgrave.jibs.8400003](http://www.citeseerx.apsu.edu/doi/10.1057/palgrave.jibs.8400003)
- Deresky, H. (2004). *Administração Global: Estratégica e interpessoal*. São Paulo: Bookman.
- Dias, R., & Rodrigues, W. (2004). *Comércio Exterior: teoria e gestão*. São Paulo: Atlas.
- Dib, L., Rocha, A., & Silva, J. (2010). The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. *Journal of International Entrepreneurship*, 8, 233-253. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10843-010-0044-z>.
- Dominguinhos, P. M. (2007. Tese de Doutorado). *Born Globals - da formação da oportunidade à aprendizagem global*. Lisboa: ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.5/11695>.
- Dórea, D.T., Pereira, V.S., & Marins, V.F. (2015). Contribuição do Processo de Internacionalização no Desempenho das Empresas no Brasil. *Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade - RAGC*, 3(7), 37-52.
- Dunning, J. H. (2003). Relational assets, networks and international business activity. In: J. H. Dunning, & G. Boyd, *Alliance Capitalism and Corporate Management* (pp. 1-23). Massachusetts, USA: Edward Elgar.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.18356/43ce1fe7-en>.

- Fleury, M. T., Borini, F. M., Fleury, A., & Júnior, M. M. (2008). Internationalization and performance: a comparison of Brazilian exporters versus Brazilian multinationals. *Revista Economia & Gestão*, 7(14), 57-84.
- Forte, S. H., & Sette Jr., L. M. (julho/setembro de 2006). Estágio e grau de internacionalização de empresas... *Revista Econômica do Nordeste*. Vol.37. Nº 3, 382-397.
- García, H. C., Taulet, A., Andrés, B., & Gardó, T. (2007). Selección del modo de entrada en un mercado internacional. *Revista de Economía*, 839, 143-162.
- Gianesi, I.G.N., & Correa, H.L. (1994). *Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas.
- Gonçalves, R. (1998). *A Nova Economia Internacional: uma perspectiva brasileira*. Rio de Janeiro: Campus.
- Greenaway, D., & Kneller, R. (2005). Exporting and Productivity: Theory, Evidence and Future Research. *The Singapore Economic Review*, 50, pp. 303-312.
- Hemais, C. (2004). *O Desafio dos Mercados Externos: Teoria e Prática na Internacionalização da Firma*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Hill, C., Hwang, P., & Kim, W. (fevereiro de 1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11(2), pp. 117-128.
- Honório, L. C. (abril/junho de 2009). Determinantes Organizacionais e Estratégicos do Grau de Internacionalização de Empresas Brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40(2), 162-175. Recuperado de [www.scielo.br/pdf/rae/v49n2/v49n2a04.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n2/v49n2a04.pdf).
- Hoon, C., & Contractor, F. J. (janeiro de 2014). A Regional Perspective on Multinational Expansion Strategies: Reconsidering the Three Stage Paradigm. *British Journal of Management*, 25, pp. 542-559.
- Ianni, J. (1997). *Teorias da Globalização*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- ISGEP. (2008). Understanding Cross-Country Differences. *Review of World Economics*, 144(4), 597-635. DOI: 10.1007/s10290-008-0163-y.

- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (março de 1977). The Internationalization Process of the Firm— A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, pp. 23-32. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490676>.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited - From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), pp. 1411-1431. Recuperado de <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>.
- Keedi, S. (2012). *ABC do Comércio Exterior: abrindo as primeiras páginas* (4ª ed.). São Paulo: Aduaneiras.
- Keegan, W. J. (2005). *Marketing Global*. São Paulo: Pearson.
- Kimura, F., & Kiyota, K. (2006). Exports, FDI, and Productivity: Dynamic Evidence from Japanese Firms. *Review of World Economics*, 142, pp. 695-719. DOI: 10.1007/s10290-006-0089-1.
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2000). *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas.
- Kraus, P. G. (2000). *Modelo de Internacionalização de Empresas Produtoras Exportadoras Brasileiras*. Universidade Federal de Santa Catarina - Recuperado de <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/78521>.
- Kraus, P. G. (2006). O Processo de Internacionalização das Empresas: o caso brasileiro. *Revista de Negócios*, 11(2), 25-47.
- Krugman, P., & Obstfeld, M. (2005). *Economia Internacional: teoria e política*. São Paulo: Pearson.
- Lenhari, L. C., & Quadros, R. (julho de 2002). Recursos humanos nas economias baseadas no conhecimento. *Revista Inteligência Empresarial*, Nº 12, 30-38.
- Lopez, J., & Gama, M. (2010). *Comércio Exterior Competitivo*. São Paulo: Aduaneiras.
- Love, J. H., & Mansury, M. A. (2009). Exporting and productivity in business services: Evidence from the United States. *International Business Review*, 18, pp. 630-642. DOI:10.1016/j.ibusrev.2009.08.002.
- Maciel, G., & Lima, L. (2002). *Consórcios de exportação*. São Paulo: Aduaneiras.
- Maia, J. (2003). *Economia Internacional e Comércio Exterior*. São Paulo: Atlas.

- Marques, L. D. (2000). *Modelos Dinâmicos com Dados em Painel: revisão da literatura*. Faculdade de Economia do Porto, Centro de Estudos Macroeconómicos e Previsão. Porto: CEMPRE - Centro de Estudos Macroeconómicos e Previsão. Recuperado de <http://wps.fep.up.pt/wps/wp100.pdf>.
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9, pp. 469-487. Recuperado de [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0883-9026\(94\)90017-5](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0883-9026(94)90017-5).
- Merino, F. (2012). Firms' internationalization and productivity growth. *Research in Economics*, 66, pp. 349-354. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.rie.2012.07.001>.
- Minervini, N. (2012). *O Exportador*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Moreira, D. A. (2009). *Administração da Produção e Operações*. São Paulo: Pioneira.
- Neto, J. S., Corrêa, C. R., & Cancellier, E. P. (dezembro de 2006). O Processo de internacionalização de empresas sob uma ótica contextualista: um estudo de caso em duas empresas catarinenses. *Revista do Centro de Ciências Administrativas*, 8(2), 201-2015.
- Nunes, M.P., & Ruschel, F.S. (janeiro de 2014). Internacionalização de empresas: Análise da mudança do perfil exportador das empresas calçadistas gaúchas. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 11(1), 129-144.
- Osland, G. E., Taylor, C. R., & Zou, S. (2001). Selecting international modes of entry and expansion. *Revista Marketing Intelligence & Planning*, 19, 153-161. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/02634500110391690>.
- Penrose, E. (2006). *A Teoria do Crescimento da Firma*. Campinas: Editora da Unicamp - Universidade Estadual de Campinas/SP.
- Pereira, A. J., Araújo, G. P., & Gomes, J. S. (2006). Um Estudo Exploratório Sobre as Características do Sistema de Controle Gerencial em Empresas Brasileiras Internacionalizadas. *EnANPAD - 30º Encontro da ANPAD*. Salvador/BA: ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

- Pessoa, E., & Martins, M. (maio e agosto de 2007). Revisando a Teoria do Ciclo do Produto. *Revista Economia Contemporânea*, 11(Nº 2), pp. 307-329.
- Pinto, C., Gaspar, L., Ferreira, M. P., & Serra, F. (2010). A influência de John Dunning na investigação em estratégia e negócios internacionais: um estudo bibliométrico no *Strategic Management Journal*. *Center of Research in International Business & Strategy - Working Paper nº 53*. Leiria/PT: Instituto Politécnico de Leiria. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.8/379>.
- Porter, M. (2009). *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: I. M. Beuren, *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática* (pp. 76-97). São Paulo: Atlas.
- Ribeiro, M. L. (2013). *Inovação, internacionalização e produtividade do trabalho*. Aveiro: Universidade de Aveiro. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10773/11396>.
- Rocha, A. (2003). *As Novas Fronteiras: A Multinacionalização das Empresas Brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Rocha, A., & Almeida, V. (2006). Estratégias de entrada e de operações em mercados internacionais. In: B. Tanure, & R. G. Duarte, *Gestão Internacional* (pp. 7-37). São Paulo: Saraiva.
- Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.
- Salvatore, D. (2000). *Economia Internacional*. Rio de Janeiro: LTC.
- Sanchez, A. V., & Camacho, E. G. (2007). Intenacionalização Empresarial: Um Modelo explicativo do modo de entrada. *Tourism & Management Studies*. Vol. 3, 1, p. 65.
- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural.
- Silva, M. L. (2002 - Tese de Doutorado). *A internacionalização das grandes empresas brasileiras de capital nacional dos anos 90*. UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas - Recuperado de <http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/285394>.

- Singer, T. O., & Czinkota, M. R. (1994). Factors associated with effective use of export assistance. *Journal of International Marketing*, 2(Nº 01), 53-71.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2008). *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas.
- Soares, C. C. (2004). *Introdução ao Comércio Exterior: Fundamentos Teóricos do Comércio Internacional*. São Paulo: Saraiva.
- Souza, V. F., Dreher, M. T., & Amal, C. G. (setembro/dezembro de 2007). A influência da responsabilidade sócio-ambiental no processo de internacionalização... *Revista de Ciência da Administração*, 9(Nº 19), 103-126.
- Stal, E., & Campanário, M. d. (2011). Inovação em subsidiárias de empresas multinacionais: a aplicação do paradigma eclético de Dunning em países emergentes. *Revista Eletrônica de Administração*, 69, Nº 2(69), 560-591. - Recuperado de <http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/38538>.
- Sullivan, D. (1994). Measuring the Degree of Internationalization of a Firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2), pp. 325-342.
- Vasconcellos, E. (2008). *Internacionalização, Estratégia e Estrutura*. São Paulo: Atlas.
- Vasquez, J. L. (2012). *Comércio Exterior Brasileiro*. São Paulo: Atlas.
- Vernon, R. (setembro de 1971). Sovereignty at bay: The multinational spread of U. S. enterprises. *International Business Review*, 13(4), pp. 1-3.
- Vieira, M. F. (2003). *Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Wagner, J. (janeiro de 2007). Exports and Productivity: A Survey of the Evidence from Firm-level Data. *The World Economy Journal*, 30, pp. 60-82. DOI: 10.1111/j.1467-9701.2007.00872.x.
- Wooldridge, J. M. (2002). *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data*. Cambridge: MIT Press.

## Apêndice

Apêndice A- Estimação do modelo explicativo do desempenho (InProdutividade) das empresas através do estimador de efeitos fixos (dados em painel, considerando os setores) 2011-2015

	Especificação 4
GrauInt	-3,185568 ** <i>1,597897</i>
GrauInt <sup>2</sup>	9,523371 * <i>5,491413</i>
GrauInt <sup>3</sup>	-7,195641 <i>4,524138</i>
InNEmpregados	-1,789232 * <i>1,036953</i>
InNEmpregados <sup>2</sup>	0,0873886 <i>0,0588737</i>
InSalárioUnitário	0,2094392 ** <i>0,1017091</i>
Autoindústria	a)
BensdeCapital	a)
BensdeConsumo	0,3225902 * <i>0,1947434</i>
Comunicações	a)
Diversos	a)
Eletroeletrônico	a)
Energia	a)
Farmacêutico	a)
IndústriaDigital	0,2147009 *** <i>0,0466903</i>
IndústriadaConstrução	a)
Infraestrutura	a)
Mineração	-1,234658 *** <i>0,0453373</i>
PapeleCelulose	a)
ProduçãoAgropecuária	0,1952201 ** <i>0,0846096</i>
QuímicaePetroquímica	a)
Serviços	a)
ServiçosdeSaúde	a)
SiderurgiaMetalurgia	a)
Telecomunicações	a)
Transporte	a)
Têxteis	a)
Varejo	a)
Constante	12,35092 *** <i>4,557808</i>
Estatística F	22,02
R <sup>2</sup> ajustado	0,8895
N.º de empresas	192
N.º observações	526

Erros padrão robustos em itálico.

\* p ≤ 0,1; \*\* p ≤ 0,05; \*\*\* p ≤ 0,01

Categoria de referência: Atacado

a) Omitido devido a colinearidade



## Anexos

### Anexos A - Critérios de enquadramento das M&M

- Ser uma das 1.000 maiores empresas privadas ou estatais do país, o que implica ter vendas líquidas anuais superiores a 120,9 milhões de dólares.
- Ser uma das 50 maiores empresas privadas; uma das 50 maiores empresas estatais; uma das 50 maiores do mundo digital; um dos 50 maiores bancos; uma das 50 maiores seguradoras ou uma das 100 que mais investem na manutenção e na expansão das atividades ou um dos 100 maiores bancos da América Latina.
- Ser uma das 50 maiores indústrias, 50 maiores do comércio, 50 maiores de serviços e 50 maiores exportadoras.
- Ser uma das 10 maiores ou das 15 melhores empresas do seu respectivo setor.
- Ser um dos 200 maiores conglomerados ou grupos empresariais.
- Ser um dos 200 maiores grupos privados do Brasil ou um dos 200 maiores grupos privados da América Latina.
- Ser uma das 100 maiores empresas das regiões Centro-Oeste, Norte-Nordeste e Sul.

### Anexos B - Indicadores utilizados para análise de desempenho e os termos adotados

Os valores usados na edição das M&M empresas são expressos em dólares e reais de dezembro de 2015. Os indicadores utilizados para a análise de desempenho e os termos adotados estão explicados a seguir:

**ATIVO TOTAL AJUSTADO:** É o total dos recursos que estão à disposição da empresa. O valor é ajustado para reconhecer os efeitos inflacionários que as empresas deixaram, por imposição legal, de considerar nas demonstrações contábeis. O valor do ativo total ajustado pode ser obtido dividindo-se o patrimônio líquido ajustado pelo endividamento geral, subtraído de 1.

**CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO:** Representa o total de recursos de curto prazo disponíveis para financiamento das atividades da empresa. É medido pela diferença entre o ativo e o passivo circulantes.

**CONTROLE ACIONÁRIO:** Indica o país de origem do acionista controlador. Empresas multinacionais controladas por *holding* constituída no Brasil são classificadas pelo país de origem do acionista controlador final.

**CRESCIMENTO DAS VENDAS:** Mostra a evolução da receita líquida de vendas em reais, descontada a inflação média apontada pela variação do IPCA-IBGE. As empresas que não publicaram demonstrações contábeis com correção monetária integral tiveram suas vendas atualizadas por Melhores & Maiores. Os valores foram convertidos para moeda de poder aquisitivo de 31 de dezembro de 2015. A seguir, apresenta-se exemplo dos cálculos efetuados:

[a] Receita de vendas de 500.000 reais no exercício encerrado em 31/12/14.

[b] Receita de vendas de 700.000 reais no exercício encerrado em 31/12/15.

[c] Multiplicar 500.000 reais por 1,1396, que representa a variação acumulada do IPCA médio de 2014 mais a do ano de 2015.

[d] Multiplicar 700.000 reais por 1,0469, que representa a variação média do IPCA no ano de 2015.

Não é correto calcular o crescimento real das vendas apenas dividindo-se os valores em dólares publicados nesta e na edição anterior. Esse procedimento equivaleria a ignorar as variações de câmbio e também a inflação americana durante o ano de 2015. Para a elaboração dos quadros de maiores crescimentos ou retrações de vendas, foram consideradas, dentre a lista das 500 maiores empresas, apenas aquelas que tornaram disponíveis as demonstrações contábeis.

**EBITDA:** Abreviatura da expressão em inglês *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, que significa lucro antes de descontar os juros, os impostos sobre o lucro, a depreciação e a amortização. Em essência, corresponde ao caixa gerado pela operação da empresa.

**EMPREGADOS:** Número de funcionários na data de fechamento do balanço, normalmente 31 de dezembro.

**ENDIVIDAMENTO EM LONGO PRAZO:** Indica o quanto a empresa está comprometida com dívidas classificadas no passivo não circulante. É expresso em porcentagem, em relação ao ativo total ajustado.

**ENDIVIDAMENTO GERAL:** É a soma do passivo circulante (isto é, dívidas e obrigações de curto prazo) com as do passivo não circulante. O resultado é mostrado em porcentagem, em relação ao ativo total ajustado, e representa a participação de recursos financiados por terceiros na operação da empresa. É um bom indicador de risco do negócio.

**EXCELÊNCIA EMPRESARIAL:** Indicador criado por Melhores & Maiores. É obtido pela soma de pontos ponderados conseguidos pelas empresas em cada um destes cinco indicadores de desempenho: crescimento das vendas (peso 10), liderança de mercado (peso 20), liquidez corrente (peso 25), rentabilidade do patrimônio (peso 30) e riqueza criada por empregado (peso 15). Com relação ao quesito rentabilidade e riqueza criada por empregado, são atribuídos pontos apenas às empresas cujos índices sejam positivos. O maior peso atribuído aos itens “rentabilidade do patrimônio” e “liquidez corrente” deve-se à premissa clássica de que a função primária de uma empresa é a busca do lucro para a criação de valor, além do equilíbrio financeiro. Os itens “crescimento das vendas” e “riqueza por empregado” são considerados indicadores importantes da capacidade de geração de emprego e de renda.

Além dos pontos obtidos nesses cinco indicadores, a empresa pode somar bônus por ter se destacado no Guia EXAME de Sustentabilidade. Cada uma das empresas mais sustentáveis do país ganha 50 pontos. As empresas que não enviaram demonstrações contábeis não têm direito a bônus.

**EXIGÍVEL TOTAL:** É um indicador derivado, obtido da multiplicação do ativo total ajustado pelo endividamento geral, sendo o resultado dividido por 100.

**EXPORTAÇÃO:** É a parcela das vendas líquidas realizadas para o exterior, obtida a partir das demonstrações contábeis publicadas ou das respostas aos nossos questionários.

**GIRO DO ATIVO:** É a receita líquida de vendas dividida pelo ativo total ajustado. Mede a eficiência operacional da empresa e deve ser comparado com a margem de lucro sobre vendas.

**INVESTIMENTOS NO IMOBILIZADO:** Considera o valor das aplicações em máquinas, equipamentos, edificações e outras que servirão para manter, renovar ou aumentar a capacidade produtiva da empresa.

**LIDERANÇA DE MERCADO:** Expressa em porcentagem a participação da empresa no seu setor. É calculada dividindo-se as vendas líquidas da empresa pela soma das vendas das empresas do mesmo setor pesquisadas pela revista.

**LIQUIDEZ CORRENTE:** É o ativo circulante dividido pelo passivo circulante.

**LIQUIDEZ GERAL:** Mostra uma relação entre os recursos da empresa que não estão “imobilizados” e o total de sua dívida. É calculada pela divisão da soma do ativo circulante com o realizável em longo prazo pela soma do exigível total. Dessa divisão, obtém-se um índice. Se o índice for menor que 1, conclui-se que a empresa, para manter a solvência, dependerá de lucros futuros, renegociação das dívidas ou venda de ativos.

**LUCRO LÍQUIDO AJUSTADO:** É o lucro líquido apurado depois de reconhecidos os efeitos da inflação nas demonstrações contábeis. Algumas empresas, mesmo sem exigência legal, calcularam e divulgaram esses efeitos mediante demonstrações complementares, notas explicativas ou resposta ao questionário elaborado por Melhores & Maiores. Para as empresas que não fizeram tal divulgação, os efeitos foram calculados. Nesse valor estão ajustados os juros sobre o capital próprio, eventualmente considerado como despesas financeiras.

**LUCRO LÍQUIDO LEGAL:** É o resultado nominal do exercício, apurado de acordo com as regras legais (sem considerar os efeitos da inflação), depois de descontado o imposto de renda e a contribuição social e ajustados os juros sobre o capital próprio, se considerados como despesas financeiras.

**MARGEM DAS VENDAS:** É a divisão do lucro líquido ajustado pelas vendas líquidas, expressa em porcentagem. Esse índice também pode ser denominado de rentabilidade das vendas.

**MEDIANA:**

[a] Do setor: calculada com base nas empresas classificadas entre as 500 maiores ou as que figurem na lista complementar (de 501 a 1.000) para os setores de menor competição.

[b] Do estado: calculada com base nas empresas que tenham faturamento superior a 24 milhões de dólares.

**NOME DAS EMPRESAS:** É o nome mais conhecido da empresa, que nem sempre coincide com sua razão social. No índice remissivo da edição, o leitor encontra a informação mais detalhada, contando com duas entradas: uma pelo nome mais conhecido e outra pela razão social.

**PASSIVO CIRCULANTE:** É um indicador obtido da multiplicação do ativo total ajustado pela diferença entre o endividamento geral e o endividamento em longo prazo. O resultado final é dividido por 100.

**PASSIVO NÃO CIRCULANTE:** É um indicador derivado, obtido da multiplicação do ativo total ajustado pelo índice de endividamento em longo prazo, sendo o resultado dividido por 100.

**PATRIMÔNIO LÍQUIDO AJUSTADO:** É o patrimônio líquido legal atualizado pelos efeitos da inflação. Também essa informação foi dada por parte das empresas, mesmo sem exigência legal. Para as empresas que não fizeram tal divulgação, os efeitos foram calculados pela revista, considerando-se, inclusive, os impostos.

**PATRIMÔNIO LÍQUIDO LEGAL:** É a soma do capital, das reservas e dos ajustes de avaliação patrimonial, menos a soma do capital a integralizar, das ações em tesouraria e dos prejuízos acumulados, sem considerar os efeitos da inflação. Mede a riqueza da empresa, embora distorcida pela ausência de correção monetária desde 1996.

**RENTABILIDADE DO PATRIMÔNIO:** É o principal indicador de excelência empresarial, porque mede o retorno do investimento para os acionistas. Resulta da divisão dos lucros líquidos, legal e ajustado, pelos respectivos patrimônios líquidos, legal e ajustado. O produto é multiplicado por 100, para ser expresso em porcentagem. Para o cálculo, consideram-se como patrimônio os dividendos e os juros sobre o capital próprio classificados como passivos.

**RIQUEZA CRIADA:** Representa a contribuição da empresa na formação do produto interno bruto do país, já deduzida a depreciação.

**RIQUEZA CRIADA POR EMPREGADO:** É o total da riqueza criada pela empresa, dividido pela média aritmética do número de empregados, sem levar em conta eventuais serviços terceirizados. Serve para indicar a produtividade dos trabalhadores e a contribuição média de cada um na riqueza gerada pela empresa.

**TRIBUTOS:** Inclui os impostos incidentes sobre vendas (IPI, ICMS, ISSQN, PIS e COFINS), tributos incidentes sobre o lucro (Imposto de Renda e Contribuição Social), Contribuição Social sobre a folha de pagamento e outros sobre atividades ou propriedades específicas.

**VENDAS EM DÓLARES:** Foram apuradas com base nas vendas líquidas em reais, atualizadas para a moeda de poder aquisitivo de 31 de dezembro de 2015 e convertidas pela taxa de dólar do Banco Central na data, que era de 3,9048 reais.

**VENDAS LÍQUIDAS:** São calculadas pela diferença aritmética entre o valor das vendas brutas, deduzidas das devoluções e abatimentos, e os impostos sobre vendas.

**Anexos C - Os indicadores de desempenho e seus respectivos pesos**

**PESO 10 - Crescimento das vendas:** Retrata o dinamismo da empresa no ano analisado: se aumentou ou diminuiu sua participação no mercado e sua capacidade de, expandindo-se, gerar novos empregos.

**PESO 20 - Liderança de mercado:** Compara as participações de mercado que as empresas detêm no setor em que atuam e estabelece uma classificação entre elas em termos percentuais.

**PESO 25 - Liquidez corrente:** Indica se a empresa apresenta ou não boa saúde financeira, ou seja, se está operando com segurança no curto prazo ou dentro de seu ciclo operacional.

**PESO 30 - Rentabilidade do patrimônio:** Mede a eficiência da empresa, o controle de custos e o aproveitamento das oportunidades que surgem no mundo dos negócios, sendo um dos principais componentes da geração de valor para os acionistas. Recebem pontos apenas as empresas cujo índice de rentabilidade tenha sido positivo no ano considerado. A rentabilidade do patrimônio é utilizada como critério de desempate entre empresas que apresentem o mesmo número de pontos no desempenho geral.

**PESO 15 - Riqueza criada por empregado:** Mede quanto a empresa produz de riqueza em relação ao número de empregados, independentemente do volume total de vendas ou da margem de lucro. Recebem pontos apenas as empresas cujo índice de riqueza criada por empregado tenha sido positivo no ano considerado.

**BÔNUS -** Além da pontuação obtida nos indicadores de desempenho, recebem 50 pontos cada uma das empresas mais sustentáveis do país segundo o Guia EXAME de Sustentabilidade. As empresas que não publicam ou não enviam demonstrações contábeis não fazem jus a esse bônus.